一本书掌握哈佛营销课精华
迈进营销的最高殿堂



哈佛最受欢迎的营销课

HAFO ZUISHOU HUANYINGDE YINGXIAOKE



张一驰◎著



揭开营销制胜的秘诀，
提升个人和团队的销售力，
让企业利润达到最大化。

不必去读哈佛MBA，读这本书就够了！

哈佛大学久负盛名的大师级人物最核心、最经典、最受欢迎的营销课！

中国商业出版社

VISIT...

LANZAROTE Caliente.COM

哈佛最受欢迎的营销课

张一驰　著

中国商业出版社

图书在版编目（**CIP**）数据

哈佛最受欢迎的营销课／张一驰著．—北京：中国商业出版社，2014.9

ISBN 978-7-5044-8736-0

I．①哈…　II．①张…　III．①市场营销学　IV．①F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第210279号

责任编辑：朱丽丽

中国商业出版社出版发行

010-63180647　www.c-cbook.com

（100053　北京广安门内报国寺1号）

新华书店总店北京发行所经销

三河市龙大印装有限公司印刷

*

710×1000毫米　16开　14印张　200千字

2014年11月第1版　2014年11月第1次印刷

定价：32.00元

*　*　*　*

（如有印装质量问题可更换）

前言

PREFACE

营销是企业兴衰的重要一环。任何企业的生产，最终目的都是为了把产品卖出去，所以最后的任务必然是营销。

那么，什么是营销？哈佛商学院著名教授、营销大师菲利普·科特勒说过：“最简短的解释是，发现还没有被满足的需求并满足，这是一个整体思维体系，你的成功不是跟着别人干已经干成功的事，而是找到人们想买却只有你能卖的东西。”所以说，营销是开拓性的、创造性的活动，需要智慧的凝练。现代市场营销是一项富有挑战性的事业，也是一项极富创造性的活动。无论从对社会的影响看，还是从对促进生产、指导消费、拓展市场角度看，创造力一直是现代营销活动存在和发展的动力。

当下，市场竞争越来越残酷，市场份额也不断被分割和抢占，必须考虑如何分得一块蛋糕，或者把蛋糕做大。营销工作的好坏在某种意义上来说决定着企业的生死存亡。因此提高营销人员的业务水平，以便能够出色地组织企业的各类活动，既是营销经理人个人发展的途径，也是企业发展的必然要求。

哈佛大学是美国历史上第一所大学，有“先有哈佛，而后有美利坚”的说法。哈佛大学被誉为美国政府的思想库。先后诞生了八位美国总统，四十位诺贝尔奖得主和三十位普利策奖得主。哈佛的一举一动决定着美国的社会发展和经济的走向。

如今，哈佛被看成是思想的制高点，有人说，只要从哈佛撷取一点思想的精华，她就能让你变得与众不同，甚至是独一无二。世界各

地的人们也都在关注和追随哈佛，希望能从中得到思想的沐浴。

在中国，“哈佛”似乎成为一种传说、一种神话，但很少人有机会接触和学习到哈佛MBA本质的东西。在这样一种背景下，我们选取了哈佛大学久负盛名的大师级人物，将他们最核心、最经典、最受欢迎的营销课编撰成册，供从事营销的人员参考学习，让营销人员既能把握科学的营销知识，又要在实践中胜出。书中难免存在一些不足和不妥，甚至存在缺陷之处，期待广大读者指正。

目录

CONTENTS

前言
第一章　听萨默斯教授讲“市场营销”
　　第一讲　用最小的宣传达到最好的效果
　　第二讲　把目标锁定大多数购买者
　　第三讲　产品应与市场需求同步互动
　　第四讲　换一种思路便可拓宽市场
　　第五讲　营销要坚持长远目标
　　第六讲　用积极的心态做好售后服务
第二章　听约翰·奎尔奇教授讲“营销素养”
　　第一讲　营销人员的自我修养
　　第二讲　懂得聘用营销人才
　　第三讲　经理人必有的组织能力
　　第四讲　遵守合作和信誉规则
　　第五讲　有透析市场走势的能力
　　第六讲　有认清事物发展方向的能力
第三章　听罗伯特·巴洛教授讲“产品定位”
　　第一讲　项目定位准确能起事半功倍之效
　　第二讲　新产品开拓出全新市场
　　第三讲　锁定一个能改变命运的“拳头”产品
　　第四讲　特定产品与消费人群的定位
　　第五讲　坚持生产质量优异的产品
第四章　听迈克尔·波特教授讲“广告宣传”
　　第一讲　广告不要自吹自擂

第二讲　宣传要锁定高消费群体
第三讲　抓住最有效的时间广而告之
第四讲　广告宣传找准关键场合
第五讲　宣传的技巧：制造新闻效应
第五章　听N·格雷格·曼昆教授讲“推销技巧”
第一讲　推销也要以情动人
第二讲　利用私人情谊推销
第三讲　推销要靠信誉赢得客户
第四讲　品格是一种内在的力量
第五讲　顾客的关注点就是商品的卖点
第六讲　圈定购买人群进行销售推销
第七讲　对自己推销的商品要非常熟悉
第六章　菲利普·科特勒教授讲“市场竞争”
第一讲　抢占市场份额的战术
第二讲　正确看待你的竞争对手
第三节　竞争和合作并存
第四讲　用速度和价格制服对手
第五讲　给竞争对手的产品重新定位
第七章　听沃论·麦克法兰教授讲“情感营销”
第一讲　找到情感营销的要素构成
第二讲　情感信任的基础在哪里
第三讲　大数据中的情感营销管理
第四讲　情感产品，先用情感动人
第五讲　员工情感营销执行管理
第八章　听罗伯特·史蒂文教授讲“品牌营销”
第一讲　品牌建立要注意明确品牌内涵
第二讲　用好品牌定位的分析工具
第三讲　单一品牌的营销策略及其优势
第四讲　多品牌的营销策略及其优劣
第五讲　如何将品牌重新定位

第六讲　我们拿什么去设计品牌结构
第九章　听丹尼尔·K·N·约翰逊教授讲“价值营销”
第一讲　清晰价值营销战略定位
第二讲　对顾客价值维度的诠释
第三讲　做好顾客价值管理流程
第四讲　理解什么是顾客价值管理体系
第五讲　掌握顾客价值测量方法
第六讲　顾客忠诚度战略建立和执行
第十章　听大卫·尤费教授讲“体验营销”
第一讲　营销中一定要了解体验价值
第二讲　界定体验营销的主体
第三讲　店铺体验要做的那些事
第四讲　我的顾客体验期望管理
第五讲　营造最好的体验营销气氛

第一章
听萨默斯教授讲“市场营销”

授课老师简介



哈佛大学肯尼迪政府学院萨默斯教授，现任美国奥巴马总统经济顾问委员会主任，前任美国财政部长及世界银行首席经济学家。萨默斯教授于1982年获得哈佛大学经济学博士学位，并获得美国中青年经济学奖最高荣誉克拉克奖，同时是哈佛大学有史以来最年轻即获得终身教职的经济学教授，在经济学原理、金融学、产业经济学、市场竞争与公共政策以及国际关系领域做出了卓越贡献。

课程主题导读

一个优秀的营销人员，首先必须对营销市场有充分地把握。必须懂得战略，具有高瞻远瞩，高屋建瓴的胆识和气魄，在战略运筹中能把握全局，占据行业的制高点，显示出卓尔不群的气质，才能独领风骚。其次，必须熟悉战术，在激烈的竞争中，能够出奇制胜。善于管理自己的团队，合理运作，创造不凡的营销业绩。真正优秀的经理人是梦想与行动完美结合的人，不仅仅善于抓住营销中的亮点，更能把这种亮点变成自己的业绩。

在日益重视营销的今天，市场上激烈的竞争对营销人员的工作产生了巨大挑战。优异的业绩离不开全体员工的共同努力，如何做好营销体现出营销人员才能的高低。对营销实践者来说，不同的营销人员即使是管理同一个产品，同一个区域，同一个营销团队，营销结果却会大大不同。

第一讲　用最小的宣传达到最好的效果

我和一些企业负责人探讨企业宣传技巧的时候发现，他们谈论最多的是争取用最少的付出获取最大的收获。但是我发现，这样如愿的人却不多，只有那些肯动脑筋的人才有这种收获。这也让我感到对企业负责讲一些宣传常识的重要性。

市场营销中，竞争者往往会考虑很多。为了取得更大的利润，他们认为要通过各种渠道把产品推销出去，比如说在报纸上作了广告，还觉得宣传力度不够，于是不惜重金聘请名人在电视中频频露面，大肆宣扬产品如何如何好，而且还让专人推销。这一系列活动，不仅要花费大量的人力、物力，而且还要投入大量的资金和时间，而最后能不能起到预期的效果呢？那就很难说了——很多企业负责人能亲身体

验到这一点。

我们追求用较少的投入换取较多的回报。我提醒各位认真考虑一下：那么多宣传渠道是否都能达到宣传效果呢？何不抓住关键渠道大力宣传呢？这样既节省投入，又能取得大的收获。

同样的，在选择客户时，你必须首先有针对性，是对准大量客户呢？还是对准大客户呢？选准所销售的对象才能有利于产品的生产与销售。要是采取眉毛、胡子一把抓，就会把大量精力白白浪费在那些并不能为自己创造太多利润的客户上了。

所以我常说，在市场营销宣传中，一定要找准你的宣传对象，这样才会有很好的效果。我给大家举个例子。

1987年，美国一家海鲜公司的老总杰克·翰投资了200万美元在纽约开设了一家海味食品城。然而，在销售过程中他也投资了不少，首先在电视上作了广告还找了专门的媒体进行宣传，尽管这么努力，但最终的销售还是不怎么好，生意很是平淡。一个月下来，不但没挣了钱，还亏了50多万美元。这使得杰克很是苦恼。

一天，他闲着没事到外边溜达，在马路边看到两家时装店，一家生意兴旺，另一家却相当平淡。什么原因呢？于是他怀着好奇心走进那个兴旺之店看了看，原来里面除了高档货之外，还有几款特价服装，并且店老板还告诉他："我们的销售对象是那些有钱的人，能够穿的起这么昂贵的衣服的人虽然不是太多，但只要我们能卖出一件，就比普通衣服的20件还挣的多，并且衣服的质量和品牌都不错，深得顾客喜爱。"

听了店老板的述说，杰克又走进了另一家商店，一眼就看出那些衣服都是大众化的，普通人们都能消费的起。虽然每天都能卖出10多件，但总算起来还是挣不了多少。

通过对两家服装店的比较，杰克茅塞顿开，恍然大悟。于是，他重新分析了市场形势，并且对消费者进行了解。然后就取消了先前那些宣传方法。只是在几个经营海味的大酒店做了一次免费试验，果然，效果不错，这几家酒店每天都会订购大量海鲜。使得销售量大增，几个月之后，不但弥补了亏损，而且还挣了许多钱。

这就是用最少的投资赚取最多的利润。再去看看你的市场占有率，一定会是一个惊人的数字。不相信，那你就去看看吧。

日本“西铁城”不仅占领了本国市场，还将它的产品打入了欧美市场和东南亚市场。取胜的秘诀就在于出其不意的推销办法。

一次，日本“西铁城”钟表商，为了在澳大利亚打开“西铁城”手表的销路，扩大其影响，只在报纸上刊登了一条消息：“要在某广场用直升飞机空投手表，拾者自得。”

此广告一经登出，一下子吸引了数以万计的观众聚集在广场上，亲眼目睹了一只只手表从空中落下来而且完好无损，这真是绝妙的表演。于是，人们认定了“西铁城”手表，争相购买。从此“西铁城”手表在澳大利亚声誉大振，一举成名，销量就更不用说了。

一个月下来，利润竟达20亿日元。使许多竞争者不得不刮目相看。

在这时，就不得不引起你我的注意。在市场营销中，盈利是销售者最大的目的，那么投资小就不用说了。哪一个经销商不愿意少付出、多收入呢？更何况这还是营销的要求呢！

因此，在市场营销中，必须坚持以较少的投资换取较高的利润。这也使你明白了，市场营销的不平衡美，不要再强调社会不公平了，竞争就是这样，有时多付出的往往得不到多收入，而少付出的却能拿高利润。

第二讲　把目标锁定大多数购买者

当你把大部分产品销售出去时，就会发现，真正为企业创造了大量利润的顾客却并不多，而每位顾客对企业的贡献是不同的。

此时，作为企业就不应将营销努力平均分摊在每个顾客身上，而它在起关键作用的顾客上下功夫。这样不仅节约了资源，减少投资，而获得的利润还比较高呢。

如果你是针对大量使用者营销时，就要有一个统观全局的目标。很多企业认识到大量使用者的意义。大量使用者虽然比不上所有使用者，但其消费量却非常大，此时，就不必要花费过多的精力去吸引几个少量使用者了。把精力节约下来再投入大量使用者，创出的效益就大大不同了。

对准大量使用者正好起到了这种效果。此时，你就应该用一定的措施，来吸引这样的消费者，比如价格折扣、优质服务等来专门对付大量使用者，让他们为你带来更高的利润。

我相信，作为任何一个商业者都在盼望着用较少的付出而换来的成果是丰硕的。那么，就来看看成功者是怎样针对大量使用者的。

1962年7月，在美国西北部一个叫本顿准尔的小镇上，一家名为沃马特的普通商店开业了，店主是44岁的退伍男子沃尔顿。30多年后的今天，沃马特一跃成为全球最大的商业连锁集团。这使人们不得不发出惊叹之声，在2000年的《财富》500强排名中，沃马特竟以1668亿美元的营业额名列第三，沃马特创下了一个商业奇迹。

人们对沃马特连销店的最初认识还是十几年的时候，那时许多国家还没有出现超市，这就无意中给人们增添了新鲜感。但给人更深的影响是内在的东西。

当人们第一次走进沃马特连锁店时，先是被它那巨大的面积所震惊，谁也想不到这个外表看上去普通得再也不能普通的商店里面竟是如此的繁华，尤其它的价格便宜深深打动了所有人。同样一件商品，沃马特的销售价至少会比其他店便宜5%，这么优惠的价格能不吸引大量消费者吗？然而更让人欣慰的是服务员像花一样绽开的笑脸。

就是这些东西让沃马特连锁店具有了竞争力，并且赢得很高的声誉，而他们的投资却远远低于同行者。

于是沃马特连锁店的生意越来越好，低廉的价格和优质的服务深得消费者的喜爱。自然而然就更吸引了大量的使用者，他们的购买量一般比较大，相应地就需要价格上的低一些了。他们都在沃马特连锁店里尽情地购物，享受着一个消费者内心的满足。

后来人们才知道，沃马特经营的宗旨之一是满足大量的使用者，实行“天天平价”。老板沃尔顿还常常告诫员工：“我们珍视每一美元的价格，我们的存在是为顾客提供价值，这就意味着除了提供优质服务外，我们还必须为他们省钱。每当我们为顾客节约了一美元时，就能获得他们的更多购买，那就使自己在竞争中占先了一步。”

为了不愚蠢地浪费一美元，沃尔顿率先垂范。他从不讲排场，外出巡视时总是驾驶着最老式的客货两用车。需要在外面住旅馆时，他总是与其他经理人员住的一样，从不要求住豪华套间。

为了赢得这一美元的价值，沃马特实行了严格采购战略，“低价买入，大量进货，廉价卖出”。沃马特采购总监芮约翰每到一地，都要察看各家商店，认真比较价格，选择合适的商品，满足大量的使用者。而从来不在少量使用者身上投资，他们认为这样太浪费资源了，不值的！

价格与服务是沃马特赢得竞争的两个轮子。已在中国工作了五年的芮约翰说：“你知道我们有一个微笑培训吗？必须露出八颗牙齿才

算合格。你试一试，只有把嘴张到露出八颗牙齿的程度，一个人的微笑才能表现得更加完美。”这就使我们不得不想起，原来售货员那一颦一笑都有着如此严格的规定。

这就是沃马特连锁店的成功之处：用低廉的价格和优质的服务获得了大量的消费者。

对于每一个生意人来说，追求利润最大化是他们的最大目标。而实现最大化的目标则要从最小化的具体行动开始，经营节约一美元与微笑露出八颗牙，抓好每一件这样的小事，企业方能砌就通向成功的阶梯。

要以大量消费者作为目标顾客，而不是把目标对准偶尔购买的消费者。因为哈佛大学的市场研究者早就发现，赢得一个大量使用者所获得的销售量是很多个使用者的总和！

第三讲　产品应与市场需求同步互动

任何事物都是不断向前发展的，不可能是一成不变的。产品也一样，随着科技和经济的发展，人们的生活水平也越来越高，相应地对产品的追求也就有了更高的要求。这时，作为生产者、经销者必须抓住这个机会，不断改进自己的商品，以求与市场的发展相适应，来最大可能的满足消费者的需要。

在市场营销中，销售者更要注意这个环节，只有让产品适销对路，才能增加销量，取得更大的利润。产品适销对路往往能减少资金时间等投入，而最后的收入却不断上升。

也只有让产品适销对路，选择那种时代需求量大的产品进行销售，方可解决这个问题。面对这种情况，许多商家就开始不断改进自己的产品，以求适应市场的变化。

在市场营销中，要想在激烈的竞争中求发展，就必须重视产品的适销对路。所以我经常告诫那些商人，作为一个商品经营者就要放亮自己的眼睛，去及时捕捉市场信息，来更快的生产出最先进的产品，来满足消费者的需求，取得更高的利润。

下面就是一个成功者的故事。

在当今社会上，电脑可以说是人们必需的工具。它一开始出现比较普通也很简便，相应的功能就有一定的局限性，可对于当时也就很不错了，它大大提高了工作效率，代替了部分的手工操作，因此销售特别快，电脑商家就无意中发了一笔横财。

可是随着科技的不断发展，原先的那种电脑也远远不能适应社会的发展，市场的需求，销量也随之下降。此时，日本索尼公司就开始研制适销对路的电脑，经过调查，他们发现人们已经对以前只能陪着聊天的电脑感到不满足，于是，索尼公司抓住这条线索研制出了一种更受顾客喜爱的机器狗。它的名字叫艾博（AIBO），其优点就是不仅能聊天，还带有许多感情色彩，还用于商业目的的一种最先进的机器玩具。金光闪闪的小狗艾博有18个“关节”，能做出250种运动，包括玩球，模仿狗撒屎，以及摇头、晃动身体和抬腿。艾博站在展台上，工作人员只要拍拍它的头，它就会大摇大摆地走起来。然后抬起前爪，挥动着，向大家打招呼。艾博最拿手的把戏是还会抓住一个粉红色的球。它是用鼻子里安装的彩色摄像机看到球的。

这种机器狗装有许多传感器，包括彩色摄像机、热传感器、红外线传感器、触觉传感器、速度传感器以及一个立体声微型话筒。艾博的主人如果想表扬它，可以把手放在它头上一两秒钟。如果重重地拍艾博头一下，就是处罚，它就会开始生气。目前，控制艾博行动的大多数指令要通过遥控，不过声控也开始应用。艾博在日语里的意思是“伙伴”，它自己能发出多种声音，叫声、说话声，甚至演唱英文和日文歌曲。

果然，这种机器狗一投放市场，很受消费者的喜爱，尤其是孩子更是爱不释手，因此，它的销量突飞猛进，其创出了利润就更不用说了。

这使索尼公司大为感慨地说：还是生产时代的产品，适销对路实不可忽，它不仅降低了投入成本，而且收入很高。

还有一种新设计是外形像胖娃娃的机器人。它被命名为“RI00”，具有辨别面孔、说话和服从主人命令的本领。不过，它偶尔也会耍耍性子，不听使唤。它的外观颜色非常鲜艳，像是一个鸡蛋形的塑胶桶，其头部像是个皮球。它有一张平面、半透明的白脸，一双黑色的大眼睛，眼睛里是两部摄像机。当它脸上亮起一排白灯，就表示它在微笑。在主人用口语说：“再见”时，这个重7.9千克的家伙有时会拒绝结束谈话，并摇头抗议。如果被搁置一旁，它会利用它的三个轮子四处“走动”、“跳舞”，甚至找人聊天。和人类一样，它对外界环境和指令的反应会随着温度和灯光的变化而不同。如果它接到太多的指令，它甚至会感觉疲倦，到一旁休息。

如此先进的技术，无不让人感叹！虽然社会的发展比较快，但产品的设计也一样得跟上，这才能真正做到使产品适应社会的发展，适销对路。

此时此刻，给你的启发更多的是什么呢？产品时刻不在创新和淘汰中进行着，那么经销商也就无刻不在关注着市场的变化，所以，要准确把握商品的适销对路，这才能真正发挥出用付出应该获得的收入。

在市场营销中，商家们不就是追求的这些吗？在追求高利润的同时更要减少各方面的投资，这才是一个精明的营销者真正的要求呢。好了，关于产品的适销对路就讲这么多，你到底掌握了多少只有你更清楚，那么作为一个商业者就必须要注意这点。

第四讲　换一种思路便可拓宽市场

对于一个商业者来说，他无时不在关注着商品的销售，顾客的需求，市场的占有率等。这些信息直接影响着他们获得利润。

在这一节中，我将要讲述的是市场的占有率，即如何拓宽市场，任何一个销售商都希望自己的商品能够迅速占领市场，不断扩大销售量，从而获得较高的盈利。因此，商家无时不在进行着市场战，占领了市场，就等于增加了销量，我相信，每个竞争者都在想方设法地去提高自身商品的占有率。具体的措施有许多种。

下面我们就来看看，怎样才能提高产品的占有率？

广告可以说是现代商业竞争的最好武器，他们通过各式各样的广告来宣传自己的产品，从而达到扩大市场的占有率的目的。

在非洲和其他地方一样，到处可以看到一些世人熟知的名牌消费品的广告。但是给人们影响最深得还是黑人自己即兴创作的有非洲特色的土广告，它的别具一格深受当地人民的喜爱。记得在纳米比亚看见一家小杂货店，打出的招牌是："We sell everything except my wife"（除了老婆，我们什么都卖）。

这么可乐的广告还是少见的。于是吸引了一帮又一帮的好奇者，他们蜂拥而入，满载而归，哪一个人进去了都会买点自己需要的东西，因为这里的货物比较全。渐渐地也就提高了影响力，在市场上也享有了一定的声誉。

不过，在非洲最火的生意，还不是这种什么都卖的杂货店，而是理发店。因为非洲人不论男女都很在乎自己的形象，特别讲究发型。尤其是许多黑人女子，对自己一头自然卷曲的秀发不满意，偏要想办法把头发拉直，编小辫子。所以，商业者就抓住她们的这种心理，开设了许多理发屋，通过不同的方式来给她们创造最最独特的头型。这

一招还真灵，果然理发店越来越占领了市场。如果你有机会到西非法语国家，你就会发现街上每隔不远就有一个“美发屋”，打出的招牌都是：“此处有好发匠。”有的发型名字来源于日常生活，比如“公鸡”、“椰子”、“蟑螂”、“蝎子”；有的发型借用名人效应，比如“泰森”、“上利”、“刘易斯”等。有一位发匠推出一种古怪造型，实在想不出更好的名字，干脆就叫“这是什么玩艺。”

就是这种别具一格的追求，满足了许多消费者的需求，市场占有率能不提高吗？

除了理发匠，非洲街头还有许多修理家用电器的铺子，非洲人心灵手巧，什么东西坏了到他们手里捣鼓一番总还能凑合再用。最有趣是，修表匠们却打出“医生”的招牌：“此处表医生。”“表医生”经验丰富，无论是机械表还是电子表出了毛病，让他们给诊治一下，还真管用，我在南部非洲的博茨瓦纳首都哈博罗内郊外见过一位真正医生的个人广告。他是这样写的：“主治各种常见、疑难病症，兼修汽车、电器。营业时间早8点到下午5点。”如果有病人开车来，连人带车都可以让这位医生诊治一番。

先不看别人的感觉，你的想法不就是带有一种欢快的滋味吗？如果我来一定找他去。也许就是这种与众不同的风格使人们更能享受不同的快乐，所以许多人都愿意寻找这些奇特的人为自己服务。

津巴布韦中部的城市马斯温戈郊区出产鲜花。到了花季，这里花农打出的广告牌颇有诗意：“每年花儿都会回来吗？不，花是鲜花，是您——我们的顾客——又回来了！”津巴布韦前一段闹“油荒”，开车人有钱买不到汽油，于是有人倒腾汽油，打出的招牌竟是“此处出售新鲜汽油”，不知是说自己的油货真价实，还是故弄玄虚。

总之，为了赚钱，商人们总能整出一套独特的措施来吸引顾客，从而达到拓宽市场、获取利润的目的。这就是非洲的特色广告。

我想任何一个地方都会有不同的特色，相应地消费者的需求就会有所区别，那么抓住顾客的需求，尽量满足他们，这样你就会有意料不到的收获。

这里，既然你拥有了市场，就相应的能扩大销量，那么，取得高利润就更不用说了。而付出仅仅是变个花样的广告招牌。

聪明的商家有一套获利的办法，他们往往只在脑袋里转个弯，就比别人的获得要高，而那些既费了钱，又费了力的人却没有更多的收获。这就是市场的不平衡性。

第五讲　营销要坚持长远目标

市场营销中，销售者关心的不仅仅是产品、顾客及服务等。而且还要了解市场的发展潜力，即要有长远打算，用战略的眼光去对待挑战。这也是哈佛营销学中非常重要的内容。

任何一次成功都离不开正确的谋划，这是前提条件。因此我总是强调说，在产品投放市场之前，经营者必须要有一个长远的打算，把目标订的远些，而不要只谋取眼前的一点“小利润”，只有追求长远的目标市场，才能取得更高的利润。

瑞克·米勒生长在一个不幸的家庭里，父亲酗酒，他很早就领悟到，人不可能总能得到他们想要的东西。何不把眼光放远点，追求长远的利益呢。

1989年，米勒由于在使公司起死回生方面具有特殊才能而名声大噪。王安电脑公司请他去扭转公司濒临破产的局面，但计算机行业的竞争远比米勒预想的严峻得多。经过市场衰退的打击，米勒只好收敛起逼人的气势，不得不重新分析一下所面临的各种形势。

通过对先前的决策分析，米勒发现了，自己制订的目标只适合于

一个小圈子里，只能有一时的立足之地，而无法在激烈地竞争中长远坚持下来。虽然他们的投资并不小，但许多付出都白白浪费了，况且电脑市场是一个具有发展潜力的大市场，如果不从长远考虑就很难坚持生意。

于是，米勒又重新进行了策划，对产品的销售以及各种服务进行了合理的安排，并在资金的投放中仔细地作了预算。当一切准备工作完成后，就开始正常的实施。

王安电脑一上市，就引起了许多人的关注，许多竞争者都在评论这些产品的前景如何。

没过多久，市场上发生了变化，人们购买的瞄头逐渐转向了王安电脑，这是一个好的兆头。逐渐地，这些产品在市场上的销量越来越高，不但扭转了以前的不利局面。还获得了不少利润。而据专家估计，王安的电脑前景可观，在市场上的占有率将越来越高。

作为决策者，就要有一种长远的目标，用发展的眼光去看问题。这就是市场营销中获胜的最关键因素，这样不仅能合理配置资源，减少浪费，而且还能把节约下来的资金重新利用，这样就真正做到了，用小投资获大利润。

这里还有一个小小的故事。

伯尼·马科斯是新泽西州一个贫穷的俄罗斯的儿子。亚瑟·布兰克生长在纽约的中下街区，在那儿，他曾与少年犯为伍。当他15岁时，父亲去世。布兰克说：“在我的成长过程中，我一直确信生活不是一帆风顺的。”

1978年，布兰克和马科斯在洛杉矶一家硬件零售店工作时，因为他给新老板提了一个“以长远发展”，作为奋斗目标，遭到了老板的冷眼，最后被解雇了。

第二天，一位从事商业投资的朋友建议他们自己办公司。马科斯说：“一旦我不再沉浸在痛苦中，我便发现这个主意，并不是妄想，我要从长远打算。”

他这样说，也这样做了。现在，马科斯和布兰克经营的家庭库房设备，在美国迅猛发展的家用设备行业中处于领先地位。马科斯说：“当你绝望时，你应该看的更远些，这样你的成功才能更有现实价值。”

的确，任何一个决策者都要有远大的目光。马科斯和布兰克可以说是从白手起家的，就因为他们有一个远大的目标，而取得的收获是巨大的。

所以在市场营销中，同样离不开决策者的这大规化，任何事物都应向前看，而不能只停留在眼前的小问题上。长远的利益才是你所追求的大利润。

第六讲　用积极的心态做好售后服务

长期以来，在生产观念和产品观念的影响下，企业营销人员关心的往往是产品或服务的销售，他们把营销的重点集中在争夺顾客上。其实，与顾客相比，销售人员的心理状态和素质，直接影响着售后服务好坏。

我的看法是，拥有良好的售后服务，就可保持一部分顾客，他们会因此而不断向你购买东西，长期以来，这帮老顾客就成了你忠实的朋友，他们给你带来的利润是可想而知的。

在此，享受了本公司的良好售后服务之后，他们还采取了各种方式向亲戚朋友推荐，这无形中就增加了你的销量，而你却没有为此付出多少代价。

因此，售后服务是非常重要的。比如采取免费抽奖，礼品赠送，质量保换等，这种小小的优惠极大的抓住了消费者的心态，使他们有一种满足的感觉。这也是市场营销中获利的最关键一点。

但我要提醒的是，保持良好的售后服务，就离不开销售人员的积极心态和良好素质。假如有顾客拿着东西要求退换，这时销售人员就应有一个正确的心态，去认真、耐心地对待顾客，让对方真正感觉到满意。

下面我就讲一个这样的故事。

瑞士的埃尔德集团，是目前全球最大的收银机销售公司。但是在公司成立的最初几年因业务代表的消极心态使售后服务搞的不好因此，许多顾客却不愿买他们的产品，致使公司面临全盘败溃的窘境。在这关键时刻，是一个小鞋匠稚嫩的“演讲”，激活了所有销售代表颓废的心境。从此，濒临倒闭的公司走上了强盛之路。

那年，公司陷入了空前的财务危机之中，总裁查菲尔先生亲自来到业务代表中间探访。他深知业务代表是公司最后的资产，而保护这些资产的最好办法，就是要激发他们的活力。

查菲尔对这些神情沮丧的业务代表们说：“我们的竞争对手，正在散布一些小道消息，说我们公司出现了无法克服的财务危机；还盛传谣言，说导致这种结局都因业务代表的售后服务不好而致，我们将要削减业务代表，这些都不是事实。我今天来，就是召集各位，请大家如实地为自己辩护，诚实地说出自己的困惑。”

有位销售代表说：“我的销售成绩下降是因为我负责的那个区域正遭逢干旱，大家的生意都受到影响，没有人愿意购买收银机，买了的也纷纷要求退货，这让我怎么办呢！”

话音未落，第二位业务代表就站了起来，他的理由甚至比第一位

更消极，言词中充满了茫然和颓废："我干不了这些，顾客买了东西，还又送礼品，可到头来，她们却还回来找麻烦。这种情况怎么能把产品卖出去，我感觉公司快要完蛋了，就像一座岌岌可危的大厦，我承认我正准备跳槽。"此时，业务代表中的一半人都坦陈自己确实在另谋出路。

查菲尔"腾"地跳到了椅子上，他激动地打断了业务代表们的话，镇定地说："现在休会15分钟，让我来擦擦鞋子，但请大家仍各就其位，后面将有精彩的内容。"

业务代表的这种心态无疑给公司带来了不良影响，那么他们的经济效益能搞好吗？这是人人皆知的，心态不好，就不利于办事，尤其是业务人员，成天面对顾客，用这种消极的态度怎样吸引顾客，增加销售量呢！那么，查菲尔说的精彩内容到底是什么呢？请继续看！

一分钟后，公司门口那个每天替员工们擦鞋的小鞋匠被人叫来了。查菲尔毫无顾忌地把鞋子伸了过去，并在大庭广众之下，与小鞋匠聊了起来。

"你几岁了？在我们公司门口擦鞋有多久了？能挣多少钱？"查菲尔问他。

"9岁，来了6个月了。"小男孩说道："擦一次5分钱，但有时会得到一些小费。"

"那后来没有人重新找过你，嫌你擦得不好呢？"

"开始有，现在没有了，他们还多给我钱呢！"小男孩高兴地说。

"为什么呢？"查菲尔问道。

"他们来了，我就给他重擦一次，不收费直到满意为止。渐渐地他们也很相信我了。"小男孩一边卖力擦着皮鞋，一边微笑着回答问

题。

看着油光锃亮的皮鞋，查菲尔掏出了1美元给了小鞋匠，男孩高兴地说："谢谢您，先生。"

查菲尔感慨地摸着男孩的头，说："小家伙，谢谢你，你给我们做了一次很好的演讲。"接着，查菲尔向业务代表们说："这位男孩现在做的工作，过去是由一个比他大8岁的男孩负责的。他们的工作相同，索取的费用相同，服务的对象也相同。"

"但是，"查菲尔激动地说，"两个人的结局不一样！这个小鞋匠内心充满生活的希望，当他工作时，他脸上总是面带微笑。而原来那个男孩性情非常冷漠，悲观失望。而且，当顾客给他5美分时，他也不会说声"谢谢"，因此，他的顾客也不会再给他小费。自然也就不愿再看到他冷淡的脸，所以，他的生意越来越惨淡，当然无法赖此为生。"

此时，所有的业务代表都静静地听着，若有所悟地看着小男孩。于是查菲尔郑重地说："是的，成功者与失败的差别只在你的心态，我们的售后服务虽然做了，但做的并不好，这就是因为大家对顾客，对这项服务持消极冷漠的态度。一个9岁的孩子，都能笑对顾客的一切举动，我们为什么不能呢？我相信只要大家积极起来，用充满希望去对待这份工作，我们的售后服务一定会好起来的，那我们的顾客一定会回来的。"

果然，经过全体员工的团结努力，公司不久便走出了困境，而售后服务也取得了圆满的成效，再也没有出现过以前的那些情况，公司在全球取得了骄人的业绩。

只要摆正心态，就可搞好售后服务。而售后服务搞好了，才取得惊人的收获。

成功就这么简单！他们用最少的投资取得了最大的收获，它在市场营销中发挥的作用是不可估量的。人人都希望少投资多回报，可真正能成功的只有那些把售后服务当重点抓的人才有机会。

第二章
听约翰·奎尔奇教授讲“营销素养”

授课老师简介



约翰·奎尔奇教授是中欧国际工商学院国际管理学特聘教授，副院长兼教务长，他曾于2009年作为La Caixa访问教授在中欧授课，2011年2月他正式加盟中欧。此前，奎尔奇教授在哈佛商学院任资深副院长和工商管理教授。1998年至2001年，他担任伦敦商学院院长。1998年之前，他担任哈佛商学院Sebastian S. Kresge营销学教授和营销学领域联合主席。

奎尔奇教授是美国、英国12家上市公司的独立董事，以及广告巨头WPP集团、诊断与健康管理公司非执行董事。他无偿担任麻省港务管理局主席，以及新英格兰驻摩洛哥名誉总领事。他在50多个国家的企业、行业协会和政府机构担任过咨询顾问、研讨会主席和发言人。他还是外交关系学会的成员，并荣登2011英女王授勋名单，被授予大英帝国司令勋章（CBE）。

课程主题导读

有位哲人说得好："自己把自己说服了，是一种理智的胜利；自己被自己感动了，是一种心灵的升华；自己把自己征服了，是一种人生的成熟。大凡说服了、感动了、征服了自己的人就有力量征服一切挫折，痛苦和不幸。"从中我们不难看出，人生最大的挑战就是挑战自己，这是因为其他敌人都容易战胜，惟独自己是最难战胜的。在营销领域，要战胜市场，就要战胜自我。

在约翰教授看来，学习营销的第一课应该让营销人员学习什么是营销人员的修养，学习如何提高自己的专业水平。推销员的业务素质就是指与提升自我，推销业务要求相符合并保证能在推销活动中取得一定业绩的综合能力。它是推销员个人能力的一种体现。推销员具有良好的业务素质是非常重要的。推销员经过一定的学习、培养和锻炼，其业务素质可以得到提高。

第一讲　营销人员的自我修养

我经常说，作为营销人员，只有真正的认识了营销，才能做好自己的工作。营销是运用客户或消费者观点，以最少的时间和资源实现企业目标的艺术。营销是将产品或服务成功地带进想要进入的市场。因此营销是动态的市场活动。

现代社会是一个营销的社会，经理在营销自己的观点、理念、希望以及主张。作为一种社会现象，营销无处不在。

哈佛大学发现，商业活动在自由化和国际化之后，舞台不但更加宽广，挑战也将更加严酷，决定营销业成败的关键将是通过对客户的关心与照顾，对商品开发的用心程度，以及对人才的重视与资金的合

理运用等。

营销人员对新知识、新事物应始终保持高度敏感，并具有快速有效地学习能力，能够与时俱进，推陈出新，不断调整自我，超越自我。真诚地对待事业、工作和你身边的每一个人。

当下，市场处于一场巨大的变革之中，一股新的力量使得以往的大众化市场经营策略转向无数的分散市场，一个崭新的时代开始了。直接与客户互动取代了原先大众市场中简单的买卖关系；营销开始越来越趋向于人性化。

我们认为，超级营销提供了解决大众市场无法区别对待不同客户的方法，并建构了一套全新的模式。企业从只在商场上卖东西，演变成上门送货或全程服务等。

只有运用新颖的营销方式和理念，营销人员才能使自己的业绩从众多竞争者中脱颖而出，让公司在激烈市场竞争中拥有一席之地，开启充满无限勃勃生机的市场。

营销的各种活动是以围绕客户为中心，市场是静态的，动态的营销才能拨动市场的脉搏，找出市场的生存空间及利润空间，从而定位出适合企业的整体行销活动。

哈佛大学的营销专家认为，要树立现代营销新理念，首先必须了解现代营销理念的核心内容和要点。综合营销理念产生以来的所有营销理念，现代企业营销理念包括的主要内容包括三个方面：顾客中心、竞争导向、整体营销。

顾客中心是营销理念的核心内容。它作为一种理念而存在，企业从上到下，在理论上和实践上承认顾客的权益。企业生产什么的决定权不再是企业而是在于顾客。没有顾客就无法进行再生产，顾客永远是企业生存的根本。

顾客中心理念在营销实践中是使顾客满意。为了使顾客满意，应注意以下四个方面：

1．使顾客满意是为了获取利润

企业都是为利润而经营的，不可能无偿提供商品和服务以取悦顾客，只能是在顾客寻求需求满足时，采取适当的措施给顾客以实际的帮助，从而获得顾客满意。

2．为了市场拓展进行调查研究

顾客是否满意以及满意程度如何，并不是经理人决定的，而是社会各方面的客观评价。企业进行市场研究的任务之一，就是要通过经理人、研究部门以及其他营销人员，调查顾客对企业和产品的印象以及顾客对市场的观感，作为评价企业获得顾客满意程度的依据。

3．社会利益与企业利益的统一

由于企业资源和社会资源都是有限的，在利用资源方式上，应力求使企业利益和社会利益保持一致，才能使企业和社会和谐地发展。

4．顾客满意同时也是企业文化的塑造

这就要求企业时刻注意顾客利益，采取各种措施努力实现顾客满意，保持企业在顾客心目中的完美现象，保持顾客对企业的信赖，从而成为老顾客。

竞争是商品经济的产物，在买方市场条件下，竞争日趋激烈，企业要想生存和发展，就必须敢于和善于参与激烈的市场竞争。因此，企业必须详细了解行业的竞争结构，有针对性的采取对策。

哈佛大学将整体营销观念称为“全行销观念”。因为随着世界市场的形成并逐步走向成熟，企业间竞争更加激烈；而科技的迅速发展又

使各国企业的生产技术甚至产品特性趋于一致。因此，企业很难强调某一方面的优势，而必须整合企业的一切层面开展营销活动，树立整体营销理念。

所以，在营销活动中，必须让营销人员进行自主经营，他们充分自信，真正乐于从事自己的工作并对自己的成就感到满意。

第二讲　懂得聘用营销人才

很多企业的老板经常抱怨，说他们缺乏干练的市场营销人才。其实，哈佛大学在二十年前就意识到今天的这种局面：缺少营销人才。今天这已经是不争的事实，所以要求营销人在选择营销人员时，必须对营销人员所具备的基本素质和本领进行严格的考核，以免营销工作脱离市场的实际运行规则，造成决策的失误。

IBM的一位高管来哈佛大学培训时说：“你手下的人员，比其他的任何事情都重要——包括培训和报酬。如果你没有合适的人员，多少培训和金钱也不能把‘母猪的耳朵变成丝绸的钱袋’。”我们有一项对500多家企业的调查表明，27%的推销人员完成了52%以上的销售量。除了效率的差别之外，用错人要算是最大的浪费。可见，选好营销人员是搞好营销工作的关键。

可是，一个企业缺不缺营销人才，很大程度上看营销经理会不会找到营销人才。所以，今天我们将话题引到营销人才的聘用上来。我的话题大致分两部分：一是招聘工作的前期准备，一是如何利用面试。

1．招聘工作的前期准备

在招聘工作开始前，我们应该能够明确这次招聘的目的。我觉得这要先弄清楚两个问题：

（1）你准备为新增的这些营销人员支付多少薪水？

（2）你希望新招聘的营销人员具有什么样的能力与素质？

这两个问题是相互影响的，如果你打算为新的营销人员支付的薪水越多，你就越有可能招聘到高能力、高素质的营销人员，同时，你对新的营销人员能力与素质要求的底限，也决定了你要支付薪水的底限。

任何招聘工作都应从两方面来考虑：一是对应招人员的基本素质要求；二是对企业自身形象的塑造。

首先是对应征人员的素质要求。要想招聘到优秀的营销人员，就必须清楚，一名潜在的优秀营销人员应具备哪些基本素质。下面就来分析一下一名潜在的优秀营销人员应具备的素质。

第一，个人的综合素质。个人综合素指是指一个人各种能力的综合表现。包括：应变能力、表现能力、口才、知识面等诸多能力。一般认为，营销人员的综合素质与他（或她）能够实现的销售业绩是成正比的。在销售过程中，个人综合素质越高，他（她）的交流能力和说服力也就越强，因而，他（或她）所能实现的销售可能性就越大；反之，销售实现的可能性也就越小。因此，对应征人员个人综合素质的考察是招聘过程中的一个重点。

第二，商务方面的知识能力。看候选人是否熟悉企业所在行业的经营特征，是否了解商务运行过程中的财务流程、决策过程以及相应的业务术语，是否具有商业的敏感性等，这些方面的素质可被理解为候选人在商务方面的知识及经验。有些人的商务能力是先天就有的，而有些人的商务能力则是后天学到的。你可以通过一些标准的能力测试题检验一个人的商务能力。无论怎样，商务能力高的营销人员可以节约培训成本，更快地进入业务角色，从而为企业赚取利润。因此，对这方面能力的考察在招聘过程中也是十分重要的。

第三，产品及专业能力。任何行业都有自己特有的产品及技术知识。了解并掌握这些产品以及技术知识，将直接影响营销人员的最后销售结果。由此可见，产品及专业能力也是优秀营销人员必备的一种素质。很多以前从事研究开发部门、生产部门以及服务部门工作的人员，在转入营销部门后，往往具有很大的优势。

2．充分利用面试

要想真正招聘到有潜力的、符合自己心愿的营销人员，仅仅靠应试候选人所提供的书面材料是远远不够的。面试是保证招聘质量的关键步骤。一旦你将招聘前的各种准备工作充分完成以后，并确定了企业可以支付的薪水的范围以及可以接受的最低的素质要求，就可以开始面试各应试候选人。

有些营销经理对面试工作很不重视，花费在面试上的时间也很少。因此，我们有必要将面试问题好好作出一番分析。即使对于那些重视面试的总经理而言，如果他们能够再对一些细节方面的问题进行强化，可能会对整个招聘工作产生更好的效果。

为了保证招聘的质量，面试要分多次进行，在面试过程中，要注意：降低应试者的抵触情绪；通过交流对应试者深入了解，验证他们是否符合要求；充分介绍企业的特点以及能够提供的职位和利益；观察应试者是否对企业以及招聘的职位感兴趣；如果应试者是你感兴趣的人，那么可与他确定下一次面试的时间和地点。

在面试之前，应该有一个初步的标准先进行挑选。这样在面试时才能节省时间。在初选之后，第一次正式的面试就可以开始了。正式的面试要选在一个较为正式的场所进行，担任面试者要穿着整齐，这样，会使面试候选人认为他们得到了应有的尊重。在第一次面试中，要完成这样几项任务：

第一，观察应试人员的相貌和仪表。营销人员的相貌和仪表在销

售过程中起着重要的作用。相貌可爱、仪表端庄的人更能够接近客户；而相貌丑陋、邋遢不堪的人会使客户产生抵触心理。因此，在第一次面试中，你要亲眼审视应试者的相貌，以便将那些外表上面明显不适合此项工作的应试者剔除。但在面试过程中不要拿相貌上有缺陷的人开玩笑或表现出明显的不尊重。否则，这种对人格的侮辱不但会损害企业的形象，而且还可能使你陷入不必要的法律纠纷中。

第二，对应试人员所提供的背景资料进行核实，如学历、工作经验、生活经历等。应试者的背景资料一般是其能力的证明，在实践中对这些能力进行检验往往要花很长时间。因此这些背景资料经常会被作为招聘的一种依据。而最近的一份调查研究表明，超过25%的应试者在背景资料中使用假的或者误导性的信息，有些应试者甚至使用假冒的硕士或博士学位。为避免这种假信息给企业造成不必要的损失，总经理一定要在面试中对这些信息做出尽可能的核实与检验。

第三，进一步向应试者提供有关企业及相关职位的信息。虽然，企业在招聘广告中对这些信息有所描述，但是，由于篇幅、表述以及个人理解上的差异，总经理有必要在第一次面试中向应试人员进行详细介绍和解释，以便使应试候选人清楚这个企业和职位是否适合自己。

第四，初步了解应试候选人对该工作的需要程度、兴趣以及相关的能力。在面试中，总经理可以通过一些简单的问题来检验应试者的口才、应变能力以及逻辑思维能力。虽然这种检验不十分精确，但它可以将那些在这方面存在明显缺陷的人剔除出去，从而保证下一次面试的质量。

在第一轮面试时，要将明显不合格的人剔除掉，但要使进入第二次面试的人数要比实际需要的人数略微多一些，通常在30%左右。通过第二次面试，总经理可以确保挑选出来的人在候选人中都是最好的，而且，第二次除了在个别情况下可以不需要第二次面试，如，合

格的应试人员少于企业需要招聘的人数。对于大多数企业来说，第二次面试还是十分必要的。

很多营销经理简单地认为面试次数越多越好，事实上并非如此，但是在市场第二次面试结束之后，就应该确定出所需的人选。然而他们却忽视了成本问题，面试的次数越多，为此而支出的成本也就越高。因此，除了个别情况，营销经理通常不要采用三次面试的方式。

面试结束后，需要同应试者签订招聘意向书。招聘意向书并不是一份聘用合同。招聘意向书只是一份说明性的文件，它具体描述了企业中的工作规则与运行程序，这些规则与程序是新营销人员在工作中所应该遵守的。招聘意向书通常不规定法律责任，因此，对招聘的双方并不具有约束效力。但招聘意向书又是聘用合同的基础。在聘用中若发生法律纠纷时，招聘意向书可作为一种法律证明依据。

第三讲　经理人必有的组织能力

对于经理人来说，拥有和谐而有序的团队是走向成功的关键因素之一。作为经理人，应该努力培养完美的团队意识；作为团队的领袖和核心人物，整个团队的前进方向都是由经理人来决定的，经理人的威信是至关重要的，经理人的精神和意志力是整个团队的灵魂和支撑。所以，哈佛大学所有营销课程很多都是对经理人开设的。

哈佛大学通过调研发现，很多经理人过分地追求人才精英，以为依靠少数精英人物就可以解决一切问题，这实际上是对人才资源管理的错误理解，这样做的后果可能是人员缺乏团队意识，整体战斗力下降，甚至可能会出现人员之间相互拆台、推诿、扯皮，造成人员间的障碍与阻力。

有的经理人强调个性化，认为团队精神与个性化相违背，实质上，个性化与团队精神只是一个事物的两个方面，二者并不矛盾。企

业的发展追求个性化，主要针对外部而言；就企业的内部而言，更加强调团队精神，强调员工间的协调与合作，这有利于公司的发展，有利于公司的个性化的必然要求。

任何企业的经营莫不是小的投入获得最大的收益，营销企业更是如此。因此，要想取得良好的效益，只有严格而规范化的组织管理。

我不止一次说过，营销组织是一种工具，是对付市场环境的一种手段。因此，组织和领导者必须努力组织一个最适宜的环境，使各个成员能够发挥出最大的聪明才智，为实现组织的目标而奋斗。

没有组织，经理人的驾驭能力就无从谈起。构建一个具有良好体制和机制的组织机构，既是经理人驾驭能力的载体，同时也是经理人驾驭能力的具体表现。也就是说，经理人的驾驭能力，最终还是体现在经理人所管理的那个组织是否稳定和有效率，是否充满活力、生机，是否具有很强的自控能力和调节能力。

营销组织系统的建设，一是体制，二是机制。而且，体制和机制均要因时因事而异。组织工作就是把组织系统运行的各种资源要素、各个部门、各个环节和各个方面，在空间和时间的联系上，合理地组织起来，形成一个有机的整体。它主要包括四个方面：

（1）组织设计是根据组织目标和要求，建立合理的组织结构，包括各个管理层次和职能部门的建立；按照业务性质进行分工，确定各部门的职责范围及相互关系。

（2）人员任用是挑选、委派最适合的人员，在适当的岗位上从事最适当的工作，按照各自的责任，赋予各部门、各级、各类人员相应的权力。

（3）组织运行是组织系统内各单位、各部门制订工作目标和工作特性，建立科学的检查、考核、晋升和报告制度。

（4）组织改善是根据组织外部环境和组织内部条件的变化，以及实际存在的问题，及时调整和改善组织系统，包括它的结构、功能和行为。

经理人是希望争取以最小的投入获得最大的收益。而要想取得良好的效益，经理人必须从“严”字入手。只有严格而规范化的管理，才能带来好的效益。

因此，组建和谐的团队是在市场竞争中奋力拼杀克敌制胜的必要手段，只有这样，经理人才能带领团队所向披靡、无坚不摧。

第四讲　遵守合作和信誉规则

现代商业合作的雏形出现在欧洲资本主义萌芽的时候，就是将生产资料分配给多个手工业者，让他们共同来完成生产任务，这种方式很早就被哈佛大学称为“包买主”。这与今天的合作有几分相似之处，只是比较简单。

时间到了现代，社会中竞争无处不在，但是与竞争相对的合作同样无处不在。有竞争才会有进步，可是有合作才能成功，一个公司不可能从原料到研发、从生产到销售的所有流程环节都由自己来完成，这就需要和其他公司合作。独自行动的全能体，在这个组织化、协约化的时代已经不大可能成功。合作是发挥自己长处，利用别人长处的行为，避免了不必要的损耗，也达到了资源最合理的利用，从而使公司更加快速的发展。

合作是一种商业运营方式，也是一种商家必有的精神。在公司发展的初期，需要这种精神，因为公司还较为弱小，需要其它公司的帮助和支持，对比自然界中相似的现象，蚂蚁和蜜蜂都是弱小的动物，他们大家族生存，互相合作，抵御外敌；公司走上了正轨，依然需要这种精神，我们常常听到，某某大型设备的某个小零件是一个小公司

设计制作的，这就是合作，大公司有大公司的不足，小公司也有小公司擅长的领域，取长补短，将走的更快、更稳。

合作要讲求信誉，信誉就是一笔无形资产，当企业有困难时，这笔“资产”将帮助其渡过难关；当企业蒸蒸日上时，这笔“资产”将为其锦上添花。可是，有很多公司为了一时的利益而将这笔“无形资产”挥霍一空，从而失掉了合作伙伴、失掉了消费者，最后走向结束的边缘。

当社会发展到一定阶段，人的信誉就是你隐形的“名片”，走到哪里都会与你在一起。有了信誉，很多棘手的事情可以迎刃而解，而丢掉了信誉，在商海中会渐渐寸步难行。很多谈判者在谈判时不注意自己的话语，常常信口开河，可之后又做不到，让对方的谈判代表认为他没有信誉、说话不算数。之后，再听到他说什么时，开始变得半信半疑，以至于最后再也不会相信他。一个公司派这样的谈判代表去谈判，不仅影响谈判结果，更加影响公司的形象，因为对于初次合作的公司来说，你派出的谈判者代表的就是公司的形象，他本人不讲信誉，在对方看来就是你的公司不讲信誉。

个人信誉是公司信誉的组成部分，也是最重要的一部分，有了它甚至可以创业。一家报馆的老板琼斯就是靠着自己多次从银行贷款，每次都按时还清，在银行界树立了自己的信誉，最后从银行贷到了第一笔报馆发展的启动资金。与此相反，一个人的信誉也会因为一点点小事而毁于一旦。

合作方对你的信任，也就是说你公司的信誉良好，是你继续合作的基础，互相信任了才能放心的继续为了同一个目标而努力。

我的朋友伊尔先生成立了一家销售公司，第一笔生意将与朋友介绍的一个厂家合作，销售厂家的产品，双方准备就销售公司从厂家进货的问题进行谈判。

谈判正式开始，厂家将自己生产的样品拿给对方看，并且出示了检验部门对这种产品的检验报告。销售公司的技术人员仔细测试了样品，并对比了检验报告，认为厂家所生产的产品质量非常好。之后，双方就进货量、价格、交货时间等问题进行了谈判，经过一番讨价还价后，双方签订了合同。

一周后，销售公司收到了第一批从厂家运来的货物，并抽样进行了检验。伊尔先生凭着自己多年的销售经验和关系网将这种新产品的销路渐渐打开了，于是又与厂家签订了第二份订购合同，这次的订货量是上次的三倍。货物运到后，由于上次产品的质量很好。所以，这次销售公司并没有进行检验。第二批产品卖出一段时间后，消费者因为质量问题找上门退货越来越多，技术人员对这些退回来的货进行检验后发现，这些产品的质量与第一批产品的质量存在很大差距，属于不合格产品，与合同上要求的货物并不吻合。销售公司找到厂家要求退货，厂家以各种理由推托责任，拒不退货。销售公司这次的损失很大，无奈，将对方告上了法庭。

销售公司和厂家是合作关系，但是厂家不讲信誉，用次货冒充好货发给对方，使对方在相信他们的情况下没有检查第二批货物，最后导致大量的损失。对于伊尔先生刚刚成立的公司来说，这样的损失很可能是致命的。

合作建立在信任的基础上，一个有好信誉的公司会吸引来有实力的合作伙伴，双方的合作是双赢的过程。而一个失去信誉的公司，可能在一次的合作中失信于对方，就再也没有下一次合作的机会。例子中的厂家可能是为了节省成本做出了质量不达标的产品，也可能是本来就已经生产出了不合格的产品，正好利用这个机会卖给对方。不管是哪一种情况，在这一次交易中，他们都是赢家，但是之后呢？销售公司将他们告上了法庭，不论结果怎样，对于双方都不是什么好事。退一步讲，就算厂家赢了这次的官司，销售公司今后肯定不会再与他们合作，他们在业界的口碑也不会好，打算从这个厂进货的公司听说

这件事之后，一定会重新选择另外信誉好的厂家来合作，而放弃这个信誉不好的合作伙伴。

相信合作伙伴是应该的，但是对于自己并不熟悉或者信誉不高的合作伙伴还是要抱一些怀疑的态度，销售公司只是因为对方一次按照合同上要求的质量交货，就认为他们第二次会依旧这么做。但是，对方并没有讲信誉，从而使相信他们的销售公司损失了一大笔钱。要知道，公司的信誉并不是在一次交易中体现出来的，而是要靠在长期的经营活动中慢慢积累起来，建立起信誉很难，需要一段相对长的时间。但是要毁掉它却很容易，一次就够了。

一次小小的失信于合作伙伴带来的后果是自己一次的盈利，但是却带来更多同行的怀疑，也会直接影响到厂家之后的出货情况。这次厂家以次充好的行为，赢家是谁呢？应该说这次合作并没有赢家，谈判没有造成双赢的结果，而是一场双输的合作。厂家虽然用次货卖出了好货的价，但是却输掉了信誉，也输掉了未来的合作伙伴；销售公司输掉了眼前的利益，为了这次轻信付出了很高的代价。

如果从前失去了信誉，希望快一点再将信誉建立起来，那么可以选择一些比较轰动的行为，比如将不合格的产品全部毁掉，让合作伙伴长期驻自己的公司，检查货物的生产、包装、运输等过程，只要发现有问题马上改正，等。如果再次出现失信的情况，那么再做多轰动的事也难起到作用了。正如一个错误不要犯第二次一样，大家可以原谅你犯一次错误，但是不停地犯同一个错误，就不会再有人相信你会把它改掉了。

合作的目的是双方都获利，也就是说为了合作的谈判是双赢的谈判。既然是双赢就不能只顾自己的利益，需要多考虑共同的利益。

信誉是合作的基础也是合作的延伸，两者相辅相承，没有合作就看不到信誉，没有信誉也就不会再有合作。谈判前要先把公司的位

置、自己的位置摆正。

与第一次合作的公司谈判，在不了解他的信誉的情况下，要先做大量的信息收集工作。如果这样还不能确定时，可以选择试着合作，或者运用分期付款、分期交货的方式，以尽量减少如果对方没有信誉而造成的损失。

第五讲　有透析市场走势的能力

对于企业的营销人员来说，没有准确的市场信息，就不能产生正确的决策，一但决策失误，就很容易造成产品积压。因此，美国巨富哈默非常重视市场信息。他说，信息已成为各大公司决策者们不得不重视的问题，信息是成功者的基石，信息是你的财富。

1931年，哈默从前苏联返回华盛顿，回国后，适逢富兰克林·罗斯福参加竞选总统，他从各种报刊上了解到，罗斯福在竞选演讲时提出了了解决策经济危机的“新政”，获得了一些赞许。但“新政”此时还没得势，一些人对“新政”能否成功持怀疑态度。为了保险起见，哈默专门研究了当时美国国内的政治形势，认为罗斯福未来肯定会掌握美国政权，“新政”一定会成功。从这点出发，具有商人头脑的哈默经过多方面的调查了解，分析判断，终于找到了一条可以发财的新路，他非常清楚，一旦罗斯福新政得势，1920年公布的禁酒令就会被废除，这是罗斯福在他的“新政”中提出的。哈默知道这条信息是可靠的。一旦“新政”成功禁酒令就会被废除，禁酒令废除后，酒的销量就会大增。为了解决全国对啤酒和威士忌酒的需求，那时将需要空前数量的酒桶，特别是需要用经过处理的白橡木制成的酒桶，而当时市场上却没有这样的酒桶。

哈默在前苏联住了多年，他清楚地知道当地人有制作酒桶用的桶板可供出口，于是，他订购了几船桶板，并在纽约码头俄国货轮靠岸的泊头上设立了一个临时性的桶板的加工厂。由于信息可靠，哈默所

制的酒桶供不应求，根本就没有库存，也避免了库存管理的烦恼。使哈默更有时间去搞生产，于是他又在新泽西州的米尔敦建造了一个现代的酒桶工厂，名字就叫哈默制桶厂。

当哈默的酒桶从生产线上滚滚而出的时候，恰好赶上了废除禁酒令颁布，人们对啤酒，威士忌等酒的需求量大大增加，各酒厂产量剧增，这就需要大量酒桶。于是，哈默的酒桶被那些最大的威士忌和啤酒制造厂高价抢购一空。

哈默成功了，他靠的是什么呢？靠的是准确的市场信息，减轻库存管理的负担而成功的。为什么呢？你用智慧的大脑认真分析一下，虽然了解市场要用一定的时间，但是，我觉得这些时间并不是浪费，而是恰到好处的利用，也显示出这些时间要比你用在库存管理上的时间少得多，同时也比你用更多的时间来管理你的库存更加高效。这就可以证明哈默不仅没有浪费时间，而且让用在收集市场信息的时间为自己产生了高效能。

你可以再进一步地分析一下，如果哈默不去分析罗斯福的“新政”，不研究当时美国国内的政治形势，我认为，他是很难有准确的市场信息，缺乏市场信息又会怎样呢？就像盲人摸象一样，只知其身而不知其头尾，这样是很难知道大象的全貌。没有一个准确的预知，可想而知，就会出现库存，一旦出现库存，就得花费人力、物力以及时间和精力去加强管理，当然，每个人都想把管理做得更好，但任何事物都是变幻莫测的，假如你的库存在市场上出现饱和状态呢？那就很糟糕了，你的产品根本无法卖出，这将会给你带来什么样的结果呢？我想你比我更清楚。

你再仔细分析一下，市场营销需要投入更多的资源，这是肯定的，假如，你用一段时间，先进行市场调查，把市场分析得更彻底，就像哈默那样，他研究了美国国内的政治形势，还对罗斯福的“新政”是否能成功进行了分析，然后再对“新政”中提出的禁酒令废除后，

市场上需要量是多少，而且还对原料从哪里购进等，把这些都分析透彻了，然后再决定生产，这样是否比盲目地生产，造成产品库存积压要好得多？

很多经营者都是因没有经过市场调查、缺乏准确的市场信息，而造成了营销失败。他们往往认为市场调查太浪费时间，而没有想到把东西卖出去要比你的市场调查的时间用得更多，同时也不一定能起到效果。

因此，做市场营销的人，就必须花费更有时间去了解市场动态，去搞开发、搞创新，从而走向蒸蒸日上的发展之路。

最后我要说的是，人人都想使自己成为最好的营销人，但是，你不了解市场，不分析市场动态，就很难做到。所以说，只有把市场分析透彻，有一个准确的市场信息，你才能做好市场营销。

第六讲　有认清事物发展方向的能力

你是不是觉得分析决策的能力是通向销售成功之门的钥匙呢？我认为它应该是。因为无论在什么样的事物中，只有进行明细分析，合理推断，这样你才能模拟一个事物形成的整个过程和结果。通过这一模拟，你便能做出一个坚定的决策，在这一决策的帮助下，你的行动会得到有力指导，从而把每一件事都做得超乎人们的想象。

销售赢在速度，就是要你在最短的时间内，做出最可行的决策。它就是要你在决策时少兜圈子，不要白白浪费掉自己的时间和精力。从而提高你的办事效率。

说起杰克·韦尔奇来可以说家喻户晓了，因为他是全世界第一经理人。

1965年，杰克成了PPO工艺开发项目的领导人，与他一起的5人

小组的任务是将PPO转变成具有商业价值的产品。但这种材料看起来并不具有很多潜在的市场价值，因为它很难塑造成型。但杰克认为发展需要一个过程，他当即做出决策——坚持搞下去。后来终于找到了突破口，制成了一种在高温下具有很高强度并且容易塑造的材料，这种塑料制品的商业名称叫“诺瑞尔”。

像杰克这样掌握决策大权的人物，关键时候一个正确的决策，他能把企业带入一个前所未有的境界；关键时候的一个正确决策能使一个企业轻而易举地走向成功。

同年，杰克劝说通用电气公司接受他的决策，由他建造一座价值1000万美元的工厂生产诺瑞尔。到了该指定一名经理的时候，没有几个人愿意接受这个工作。在化工材料企业搞聚碳酸胺脂的科学家们，都不准备拿自己上好的职业作赌注，为一种没有证明商业价值的产品去冒险。只有杰克渴望这个工作，他的请求被允许了，不久工厂的设施到位了。

但此时，搞聚碳胺脂的人们与诺瑞尔开创者之间的矛盾激化了，杰克知道这是场艰苦的战斗，但是他所有的能力却是其他搞技术的人们所缺乏的，那就是销售一种产品的能力。他感觉到，应该先把诺瑞尔卖给通用电气内部的诸多企业。当时，所有的家用器具都是用金属制造的，人们还不曾想，假如用塑料代替金属，便可以使产品变得又廉价又轻便。杰克到公司内部的器具企业去提出这个建议时，他们最初的反应是小心翼翼的。

然后，杰克在他的工厂用诺瑞尔制出了电动罐头起子，而不是用金属，这样他就有了一种可以销售的终端商品。他把起子向人们展示之后，人们相信，诺瑞尔还可以有许多其他用途，包括汽车身和计算机外壳等。由此杰克获得了“优秀市场分析家和决策人”的称号。但是，在当时塑料企业2600万美元的销售额中，诺瑞尔仅仅占了150万美元，而聚碳酸胺脂却占了900万美元。1968年，杰克就任以上两家

塑料制品公司的领导人，成为通用电气公司最年轻的一位总经理。

现在他可以销售最富有潜力的塑料制品——聚碳酸胺脂制品。有了它，杰克才有能力将通用电气公司的塑料及相关产品推向更高的高度。由于当时的市场对塑料制品的需求不大，杰克开始四处奔走相告，几乎走遍了可能走到的大小市场，不断地让那些婴儿奶瓶、汽车、小器具用品的制造商们了解，利用塑料来制造这些东西，不但便宜、轻巧，而且更加耐用。塑料推销一般是由技术人员担任，大都缺乏丰富的想象力，他们的倾向是用非直接的方式和不与人直接打交道。杰克从中看出一个缺口，他认为塑料企业没有理由不像其他企业那样，重视客户服务，他认为在推销时要一把扼住客户的喉咙，即使不这么干，至少也得握住他们的手。这为GE日后确立服务理念打下了基础。

杰克和他的工作小组经过短暂的碰头分析，作出一个更具影响力的决策。那就是设计了一则电视广告，广告中有一对野牛冲进了一家瓷器用品店，结果里面所有的东西都摔得粉身碎骨，只有塑料制品完好无损。这个广告获得了空前的成功，聚碳酸胺脂的使用终于引发了制造业的材料革命，美国消费者对这种比金属和玻璃优点更多的材料十分青睐，它成了世界上最为重要的塑料。杰克负责的塑料企业首次升格为一个部级企业。

在塑料部的工作为杰克一生的成功奠定了根基。他说：“我这一生中最兴奋，同时也是最值得纪念的时光，将会是那段与工作小组的同事们经过共同努力，所作出的正确分析和英明决策，最后使塑料部门在区兹菲尔德突破成长的璀璨岁月。官僚体系是无法在这种环境中立足的，因为快速流动的水不会结冰。”

最后，杰克终于成为GE历史上第八位首席执行官，并且是最年轻的一位。

他是同行业的跤跤者，是制造业的骄傲，是消费者的福星。

他没有做出过任何毫无意义的举动，即使在别人看来毫无意义的，但事实说明了那是很有价值的。从分析决策的过程中、从企业发展的进程中，以及最后的发展结果来看，其中任何一个环节的成绩都与杰克当初的决策有一定关系。所以他在市场竞争中占得一些领地，最后，经过他不断地深入发展终于取得了举世瞩目的成就。赢得了“世界上第一经理人”的名声。

第三章
听罗伯特·巴洛教授讲“产品定位”

罗伯特·巴洛教授简介



罗伯特·巴洛教授，一位当今世界最具影响力的经济学家，由于他在宏观经济学、经济增长、货币理论与政策等领域所做出的卓越贡献，被推选为美国艺术与科学院院士。巴洛教授1944年出生于美国纽约，1965年毕业于加州理工学院，获物理学学士学位；1970年他以“通货膨胀、支付期与货币需求”一文顺利通过答辩，获得哈佛大学经济学专业博士学位。毕业后，一直从事研究与教学工作，他在许多大学任过教，目前是哈佛大学瓦格纳经济学讲座教授，同时又担任斯坦福大学胡佛研究所高级研究员。于1998年获得私有企业经济学家协会的亚当·斯密奖。

课程主题导读

作为一个人，生活在这个五彩斑斓的世界里，如果你找不到一个适合的位置，你的生活质量很难得到提高，更不容易实现自己的人生价值，也许还会出现一些笑话、悲剧、惨剧。人生定位就是人生目标的定位，可以把它通俗地讲成将来准备干什么。有了这样一个明确的目标定位，就等于有了人生导向，这样你的人生道路才会少走弯路。

产品定位也是这样，做好准确的产品定位，等于明确了产品导向，有了这样的产品导向，你的产品才有销路。因为产品导向不但告诉你产品应具有什么样的质量和性质，它还告诉你应该针对什么样的消费人群。这样产、供、销三种方面你都有了一个明确的目标，那么你的产品就很容易卖出去了。

第一讲　项目定位准确能起事半功倍之效

一说到产品，人们便情不自禁地联想到企业。是的，我们见到的大多数的产品都产生于这些企业。哈佛大学调查发现，在众多的企业中，有20%的企业占领了80%的市场份额，也就是这20%的企业为国家创下了80%税收。还有一种令人惊奇的现象，就是企业80%的利润却来自于20%的产品。那么这20%的产品一定备受消费者的青睐，当然这些产品理应引起经营者和制造者的高度重视，而事实是否真的是这样呢？令人遗憾的是并非如此，这里有很多的例子，我暂不一一例举。一个准确的产品定位往往能为它本身取得事半功倍的效果，能为一个企业增强活力和竞争力。由此可见产品定位对企业来讲是至关重要的。那么，什么叫定位呢？

定位包括两个方面的内容：（1）用仪器对物体所在的位置进行测量。（2）经测量后确定的位置。

说到这里，我忽然想起记忆中的一家企业，这家企业以生产家具为主，一开始他们生产的家具样式繁多，从办公家具到个人居家过日子中的必备家具，应有尽有。两年以后，家具市场发生了变化，除办公用家具之外，其余在市场上都已形成一种饱和状态。

为此，企业决策人召开一次常务会议。会议中就产品定位这个问题进行了深刻讨论和研究。结果提出了有效的方法，市场饱和的产品缓解生产，市场上走俏的产品要加大力量生产。

一年后，这家企业的产值在经过产品定位之后，一下子翻了两番。员工的经济收入得有效提高，生活水平在很大程度上得到改善，员工都把企业当成自己的家。这样便为企业注入无穷的活力，增强了企业在同行业中的竞争力。如此产品定位便取得了事半功倍的效果。

我去韩国访问的时候，遇到这样一个案例：

在韩国釜山辖区内，有一个偏远的小村庄，村里共住着200来人。在这块贫瘠的土地上，全村人面朝黄土背朝天地生活了很多年，一直过着吃不饱、穿不暖的日子。

一天，根据国家政策，釜山下达了一个缓解贫困地区的文件，倡议身强体壮的小伙子们到城里打工，以望挣钱贴补家用。

这个村子里的人们得到这一消息以后，仿佛看到了幸福的曙光，姑娘和小伙子们在第二天就做好了进城的准备。村长来到村口为他们送行，并做了生动的演说：

“兄弟姐妹们，现在，你们要到城里去谋求发展了，我希望你们进城以后能找到满意的工作。努力奋斗，都能学到一技之长，日后为我们这个村子的发展出一把力。想一想，父辈们在这里艰苦了几十年，也该有所发展了。所以我有一个初步设想，就是在你们进城打工之后，我们这些在家里的人也不能闲着，我要搞一个小型的村办企

业，以生产烟花爆竹为导向，如果大家在外面不如意，带着你们的技术和经验就回来。”

村长振奋人心的一席话，使村民们的眼睛里闪现了希望的光芒，年轻人走了几天以后，村子里的烟花爆竹厂也已上马，一时这个产品成了全村人的主要生活依赖。

天有不测风云，很不幸他们的烟花厂因为没安全设施，不具备生产烟花的条件，被上级管理部门给查封了。这下子村民们不干了，说是政府断了他们的财路，他们好不容易搞了一个挣钱的项目，却这样轻而易举地断送了。

面对这样的纠纷，我们应该有什么样的看法？我以为产品定位的主要方针并不仅仅要看它是否挣钱，也应该把它对人类的贡献和气操作过程的安全作为重要因素考虑在内。这家烟花厂虽然赚钱，但它时刻威胁着制造者的生命安全，所以取缔它、查封它是完全合理的，当然它也绝不会与我们所讲的产品定位相悖。那么像这样村子应该做一种什么样的产品更加合理呢？

面对这样的纠纷，一位很有能力的领导向村民做了很好的交待，他本着一切为了村民和为村民的一切的思想，阐述了在没有任何安全保障的情况下生产烟花的危害性，他并且保证帮助村民上马一个更能挣钱更有意义项目。

夸下海口，为自己增添了很重的压力，在强大的压力下这位领导便开始工作了，他经过多方面调查发现这里的村民很少得病，并且寿终年龄平均在90岁以上，促成这些情况的原因是他们日常生活中的饮用水——一股富含多种人体必须的微量元素的山泉水。

这股甘泉很大程度地激发了这位领导的灵感。于是他把开发山泉的想法告诉了当地的村民，得到了他们的支持和拥护。经过几个月的奋战，以山泉水命名的矿泉水上市了，因为它价廉物美，得到了广大

消费者的青睐。最后成为釜山地区最畅销的矿泉水。

外出的人们听到这个消息，都陆续返回了村里，成了矿泉水生产线上的主力军。矿泉水的开发才成了他们真正的生财之道。

产品定位就要像山泉水那样把自己定位在一种既能挣钱又有益于人们健康安全的位置上，这样才能取得事半功倍的效果，这样的产品定位是完全科学，因为这个山泉水是这里村民经济的主要来源。

第二讲　新产品开拓出全新市场

一个世界500强的企业老总对我说，他们通过产品定位，久而久之，企业便在自己印象中形成一种产品的固定模式，这个固定模式就是把定位产品延伸至重点项目——结果他们成功了。其实，任何一个企业都明白对一个重点产品的发展和利用应该持以什么样的态度。

如果我们去进行分析的话，一个重点产品必将为一个企业带来更高的效益。如此说来重点产品势必为企业创造一个“脊梁”产品，这样的产品便成了支撑企业发展的“顶梁柱”。由此可见，产品定位有利于重点产品的开发并非一句空话。

我们每天都在接触多种商品，塑料制品便是其中的一种，你知道吗？它有一段不平凡的发展历史。

塑料的发展可以追溯到19世纪中叶。当时英国为了满足蓬勃发展的纺织业的需要，化学家们把不同的化学物质混合在一起，希望制造出漂白剂和染色剂。

伦敦皇家化学研究所实验室助理威廉·亨利·珀金是开展这个重点项目实验的人员之一。一天，珀金在擦抹泼洒在实验室板凳上的化学试剂时发现，抹布被染成了当时很少见的淡紫色。这个偶然发现使珀金放弃了其它项目的研究，全力进入了染色行业，最终成为百万富

翁。

说到这里，我们便明白尽管珀金发现的不是塑料，但这次偶然发现对塑料的研制具有重要意义，因为它开辟了使用化合物的先河，这个重大发现表明了可以通过控制天然有机材料的办法得到人造化合物。如果从效益的角度来看这个问题，那就是珀金通过研究使用化合物得到了80%的效益。他把化合物当成重点项目进行研究和发展，应该是理所当然的。后面所研制成功的塑料也是科技进步的必然现象。

制造商们已经意识到，木材、琥珀、橡胶、玻璃等许多天然材料要么太稀少，要么由于价格太昂贵或者没有足够的弹性不宜大规模生产。因此化合材料成了理想的代用品，它可以在热力和压力下变形，也能在冷却后保持形状。

制造商们已经意识到如果研制成功这种化合物，会给他们带来更高的效果。所以这种意识上的产品定位为这个重大项目的发展加快了脚步。

珀金与另一位英国人亚历山大·帕克斯把氯仿与蓖麻油混合在一起，得到一种动物茸角一样坚硬的物质，这就是第一次人造塑料。他们希望用这种物质取代由于种植、收割、加工费用昂贵而无法广泛使用的橡胶。

塑料的面世，我认为必定会被那些具有思想的商家们作为重点项目进行开发，因为它的生产成本只占天然材料加工成本的20%，可是它将因自身的价格低廉、经久耐用等众多优点为商家带来80%的利润。正好符合了低成本高效益的经营理念。

继珀金和帕克斯之后，铁匠出身的纽约人约翰·韦斯利·海厄特试图用化合物制造台球。尽管他未能解决这个问题，但他却发现：把樟脑与一定量的溶剂混合到一起，就能得到一种加热以后可以改变形状的材料。海厄特把这种材料称之为赛璐珞。这种新型塑料具有用机器

和非技术人员大规模生产的特性。它为电影行业带来了一种坚固而富有弹性、能够把影像投射到墙上的透明材料。

赛璐珞还促进了家用唱片业的大发展，并且最终取代了早期的圆柱唱片。后来的塑料可用于制乙烯基唱片，盒式磁带，最后由聚碳酸酯制成激光唱片。

赛璐珞使照相成为一种具有广阔市场的活动。在智治·伊斯曼对赛璐珞加以开发之前，照相是一种既费钱又繁琐的爱好，因为摄影师必须自己冲洗胶卷。伊斯曼想出一个新主意：客户把拍摄完的胶卷送到他开设的店里，他为客户把照片冲洗出来。赛璐珞是第一种能够作成薄片并能卷起来装进照相机中的透明材料。

大约就在这个时候，伊斯曼遇到一位年轻的比利时移民革奥·贝克兰，发明了一种对光特别敏感的印相纸。伊斯曼以75万美元（相当于现在的25万美元）的高价买下了贝克兰的发明。手头有了奖金，贝克兰建起了一个实验室，并于1907年发明了酚醛塑料。

这种新材料取得了极大成功，用酚醛塑料制造的产品有电话、绝缘电缆、纽扣、飞机螺旋桨，还用它制成了质量极好的台球。贝克兰的这项发明成了全世界产品界的一次伟大革命。

贝克兰通过认定塑料将取代很多天然材料，运用到各种产品生产用料中，可以说在他的意识里给塑料作了一个牢固的产品定位。因为它以自身的低成本、高效益的优势，必将被一些具有眼光的企业和商家所认定。在这样的研究理念中，塑料这一重大项目便顺利地被研制成功了。也因为它是企业和商家所认为的最小的材料投入，和必将获取最高效益的特性，所以才能被像伊斯曼这样的经营者所接受。

由此可见产品定位有利于发展重大项目是有一定道理的。像这样具有重大项目性质的产品必定像一只“拳头”一样冲击市场。

第三讲　锁定一个能改变命运的“拳头”产品

在任何一个颇有生机的企业中，经营者都很注重推出自己的“拳头”产品，他们很懂得用拳头产品打造一个颇具竞争力，颇有影响力的品牌，使之成为世界公认的产品。这样便为一个企业注入了无尽的活力。我所讲的这个拳头产品就是经过定位的产品。

很多精明的老板要求产品不要贪太多的产品种类，而把主要精力、时间、财力等放在最有市场潜力的几种产品上，加大力度进行研究、攻关、革新，使你的产品经常能在原来的基础上不断加以改革，不断给消费者一个全新的感觉。

比如拿电脑来说吧，从一开始经营者便认为这个产品将来会有很大的市场。于是便开始进行电脑的开发，从最初的电脑——286——386……直至现在产生的智能电脑一体机。他们经过产品定位到不断革新，致使电脑业经久不衰。当然这种将主攻方向，大量各种投入的向其倾斜，都得到了很好的高值回报。

从这里看，产品定位是相当重要的了，只有产品定位，才能有拳头产品，那么这个拳头产品可能会给整个企业带来全部的利润，或者更高。请看这家咖啡馆里以什么样的产品开拓市场的。

达·芬奇咖啡馆每晚爆满。老板不得不向来到这里而无座可入的顾客表示道歉。他已经第三次谢绝一对情侣入内了。为什么会这样呢？

原来在这家意大利移民开的咖啡馆里，老板娘亲手制作的意大利家乡糕点成了人们倍受欢迎的食品，在英格兰当地的小镇上特有名气。

但最初开这家咖啡馆的生意并不像现在这样红火，一天的营业额也是很有限的，为此意大利裔老板急得就像热锅上的蚂蚁，哀叹：“这样的生意怎么行呢？再这样下去，只有关门大吉了。”

鳏夫老格林是老板最好的朋友，他有事没事爱来这里与老板联络一下感情，他由其对老板8岁的女儿苏菲有特殊的感情。

一天，他向往常一样来到店里，和老板寒暄一阵以后，便默默地溜到了墙角的一张桌子上，边观赏街景，边想着什么，这时苏菲又和往常一样为他端上一杯咖啡，格林把小苏菲抱到腿上，聊了起来，和小苏菲聊天是格林丧妻之后惟一一件愉快的事情了。他绘声绘色地对苏菲讲起了二战时期他作为登陆诺曼底的先头部队的一员，如何与顽强抵抗的德国守军作殊死搏斗的往事。他的那些台词，凡经常来喝咖啡的人差不多就能背出来。可是小苏菲仍然不厌其烦地听着他的絮叨。因为她也经常有自己的故事，如涓涓流水般地没完没了地回敬给他，而格林永远都是眯着双眼洗耳恭听，不像父母总训斥她：“大人够忙了，别来添乱，一个人乖乖玩去。”因此老格林便理所当然地成了苏菲的专客。

可是今天，苏菲的神情与往常有所不同，面部表情有所忧伤。当她为格林讲完她的故事后。接着又说：“格林伯伯，我可能以后不能与你坐在这里聊天了！”格林听到这话，一下子紧张地问道：“为什么？”“爸爸说我们很快就要搬走了。”苏菲回答道。

格林听到这话，径直找到苏菲的父亲以求证实。

“听苏菲说你们要离开这里，不知是真是假，为什么，能告诉我吗？”格林迫切地问。

“你一直沉浸在丧妻的痛苦之中，不愿再给你增加烦恼，所以一直没有对你讲，你没有发现这咖啡馆越来越冷清，生意实在不好做了，再这样下去，就只有赔本的份儿了。”格林听了老板这话才明白了其中的原因。“我自从妻子去世以后，情绪一直很低落，一直没有注意你这里生意的情况，没有尽到一个朋友的义务，很对不起，请你不要急着搬走，让我们一起来想一个可行的办法来扭转这种局

面。”老板点了点头。

这家咖啡馆为什么衰败下来？为什么无法经营下去？我认为主要原因就是缺乏一样特色食品，也就是开始讲的拳头产品。

第二天，老格林一大早便来到咖啡馆，找到老板：“我昨天一宿没合眼，分析了一下咖啡馆的问题，我觉得你经营的这家咖啡馆欠缺一种特色，如果你能经营一种特色的东西，以这作为你开拓市场的有力武器，那样你的日子一定会好过的。”

“你说得很有道理，但是，我能做什么呢？”老板无奈地说。

“我记得有一次苏菲的妈妈做了一次意大利家乡的糕点，当时我不是说这个很好吃吗？我们现在不妨试试，以它作为店里一种特色，再做一下宣传，我想会有起色的。”

按照老格林的建议，咖啡馆推出了老板娘亲手制作的意大利家乡糕点，并在门前拉出一条横幅，上面写着：“本店特色‘意大利糕点’欢迎惠顾”。起初有人只是抱着好奇来品尝一下“意大利家乡糕点”，都赞不绝口，就这样一天天顾客逐渐多了起来。

一个月后，这家咖啡馆便出现了天天天爆满的现象，老板一家人的脸上就像娶媳妇一样喜气洋洋。

从这个故事里，你一定看出无论是企业或者是一个小店，产品定位是相当关键的。就像咖啡馆“意大利家乡糕点”一样，以它的特色，满足人们的需求。这就是一个定位产品的优势。

一个拳头产品可以占领市场，它还可以使一个濒临绝境的企业起死回生，有一个拳头产品你的企业就会立于不败之地，就会所向披靡。

开拓市场必须得有一个拳头产品，他的作用胜于任何宣传，事实

胜于雄辩。只有能拿出一个令消费者啧啧称赞的产品，企业才不会垮掉，当然作为企业主的你也已是一位高效能人士了。可见一个企业的产品定位是太重要了。

第四讲　特定产品与消费人群的定位

我常告诫那些企业负责人，如果公司不能确定一个消费群，那它的产品生产就产生一定的盲目性，这样当然不会做出合理的产品定位。但这句话的深意不是每个人都能理解的。

就拿现在市场上流行的减肥药品、器械以及减肥茶来说吧！这些产品的面世，主要便是因为商家看到了人群中肥胖者的比率不断上升，并发现他们以一不小心吃成胖子而忧虑忡忡，有的商家把握住这一商机，一下子推出了很多种减肥产品，可是这些真正有良好效果，真正能令消费者满意的能占多少呢？如果一分析，你便会发现它们是减肥药品市场上的“混混”，就因为它们滥竽充数地瞎混，使减肥者受到了伤害。

现在市场上，经过卫生体系和质量体系认证的产品占的比例的确是微乎其微，面对肥胖给人们带来的负担和烦恼。减肥药品也应运而生了。那么这些药品到底被谁买走了？我认为是被那些特爱苗条、特爱美的女性买去了。

说到这里我特想说几句题外话，那就是消费者切不可让你的减肥热情冲昏了自己的头脑，如果你不能理智地选择减肥药品，一味地追求快速减肥，势必要让市场上的那些“混混”钻了空子，那样你就会顾此失彼，也许体重是减下来了，但肠胃说不定就出了毛病。到那时你还是离不开药罐。形成一种“雪除霜至”的感觉。所以我要奉劝消费者在选择产品的时候一定要慎重，最好选择这个项目中的定位产品。

商家看着女性成为消费者的中流砥柱，所以他们便把目光聚焦在

女性的身上，最后竟然有人说，只要把目光瞄准女人，他们的生意不会不赚钱。

就因为商家看准女性，所以市场上的女性用品琳琅满目，形成一种独特而又靓丽的风景线。

我们就拿“美的思”妇女透明丝袜来说吧。

“美的思”透明丝袜是美国的一家女性用品公司生产的。这个透明长袜以它绝对能使女性的腿变得美丽、漂亮的优势，为公司创下了将近6亿美元的利润，虽然他一开始并不如此走俏，但经过宣传之后，它的优势使消费者的心激动了好一阵子。

这个广告一开始，就是构思极美的镜头：一双线条优美、穿着长筒女丝袜的腿，这时，响起了一个动人的女性画外音：“我们将向所有的女性证明，‘美的思’牌长统袜可使任何形状的腿变得非常美丽。”镜头慢慢上移，观众想象的模特一定是一位美若天仙的少女，或者是哪位光彩照人的女明星。但镜头出现了蓝色运动短裤、棒球运动员汗衫的男子，所有的女性看着这则广告惊呆了。

最后便听这位男子说：“我并不穿女性筒袜，但我想‘美的思’牌女长筒丝袜能使我的腿变得如此美丽，相信它一定能使你的腿变得更加美丽。”这个广告之后，“美的思”成了家喻户晓的产品，随后销量陡然上升。最后各种各样的“美的思”女性用品无需广告都成了抢手货。

因此，“美的思”公司的全部利润来自于女性。

这虽然是一则广告故事，但是我只想用它来说明产品在消费群中的针对性，这也是一种产品定位，它既是定在消费者的人群中，也是定在市场中。

一个有针对性的产品必定有销路，就像“美的思”牌长筒袜一样，针对女性的爱美心理，这个产品正好能在一定程度上满足女性的这种

欲望，所以它畅销。

有针对性定位消费人群，就是给产品指明了一个方向。诸如针对人们精神疲乏用脑过度，生产的“醒脑C”；针对“ED”患者的比例上升，市场上便有了“马卡四维”；诸如针对更年期妇女综合症，市场上便有了“调节素”……好多产品，只要它有了针对性，它就有了消费群。

作为商家，你应该对自己的产品导向有一个明确的态度。最通俗的说法就是你为谁制造产品，或者说生产出的产品你要卖给谁。当我们明确了这样的态度以后，我们的销售工作才会尽量避免盲目性。

第五讲　坚持生产质量优异的产品

最后，我来谈一点产品质量的问题。

作为一个企业，要想促进销售，提高市场占有率，获取更多的利润，就必须首先保证产品及各项工作的质量，只有良好的质量才能不断提高竞争力。

首先我来介绍一下质量的定义，所谓质量是指产品或工作的优劣程度，而它又可以包括产品质量、工作质量、服务质量、决策质量等许多方面。但不论从哪一方面来讲都要求质量过关。

我把以质量为基准的营销活动称之为“质量营销”。同时，质量营销也是营销质量，即以营销为手段来不断提升产品品质，并以质量的独特性为诉求点来达到销售的目的。

质量营销不是简单的企业向市场提供一些品质可靠的产品，它应是一个系统的营销工程。

第一、它要建立一个市场搜索系统，通过调查、分析、反馈、测

试，企业就可以有效掌握市场的真正需要。

第二、它以市场为理念，以科技为手段，设计制造出人性化的高质量的产品。

第三、一定要对质量要素细分化，深入挖掘出品质的独特性，以“独特品质”做为核心的销售主张，强力传播。

第四、通过顾客满意度测评，进一步提高质量要素。

良好的质量不仅可以提高顾客的信誉度，增加销售量，而且还可以减少一些投入。

美国一家公司叫艾士顿，连续三年被评为“以质量取胜”的优秀企业。而其成功和董事长布希耐的正确管理是分不开的。

布希耐在追求良好的质量基础上还善于用一些“奇特”的外形加以附注，以取得与众不同的效果。

有一次，他在郊外散步，偶尔看到几个小孩正在玩一只肮脏并且异常丑陋的昆虫，爱不释手。布希耐怀着好奇的心情走了过去，盯着那些昆虫看了好一会儿，顿时他的脑袋里联想到：这个昆虫的模样如果做成玩具一定比较结实，而且形状奇特，与那些市面上销售的玩具大大不同，正好给顾客焕然一新的感觉，那么销量能不迅速提高吗？

于是，布希耐开始着手布置自己的公司，准备研制一套“保证质量、外形怪异的玩具”，在生产期间，他再三强调一定要以最好的质量去吸引顾客。

最终的效果果然不同凡响，这种玩具一推上市场，就一炮打响，小孩子看上的是玩具的怪异外形，而家长们却欣赏玩具那良好的质量。因此，大量顾客蜂涌而至，产品迅速销售出去，这给艾士顿公司带来的收益是无法想象的。

艾士顿的高额利润无疑是从产品的质量上取得的。而领导者的正确质量管理更是不可忽视的。因此，企业的成功关键在于质量的管理上，决策者首先要对产品质量有一个严格的要求，从而才能达到理想的结果。而产品拥有良好的质量就在无形中深得消费者的信赖，那么增加销量获取高利润就是可想而知了，此时，你就会发现，你的投入并没有别人多，而获得却比他人多！

艾士顿公司的成功大大影响了同行者，使他们在羡慕不已的同时不得不深深地体会到：质量管理的重要性。

而布希耐并没有因此而满足。他在总结经验的同时不会忘记对产品质量的严格要求，他说：绝对不能弄出半点虚假来欺骗消费者，这样不但无法长期扩大市场，更严重的是公司的经济效益得不到提高，最后只能是搬了石头砸了自己的脚——自找苦吃。

于是，这种“特异”玩具接踵而来，让顾客充分感受到“丑陋”的外表之下隐藏着良好的质量，如“疯球”就是在一串小球上面，印上许多丑陋不堪的面孔；橡皮做的“粗鲁陋夫”，长着枯黄的头发、绿色的皮肤和一双鼓胀而带血丝的眼睛，眨眼时又会发出非常难听的声音。这些丑陋玩具的售价超过正常玩具，但因为质量好而一直畅销不衰，而且在美国掀起了行销“外丑内美”的热潮。

这种“外丑内美”的管理获得商业成功，为艾士顿公司广开财源，究其根本原因就是抓住了消费者的心理：质量第一。质量的改进与提高应该以顾客的需要为开始，以顾客的感受为终结。因此企业只有以顾客需求和期望为前提，不断开发和生产使顾客满意的产品，才能保持自己的竞争优势，使企业持续发展。提高质量的目的是应该更好地为顾客服务。如果产品不能按顾客要求的方式去工作，那么这和产品不能工作几乎没分别。只有被顾客认可的质量提高才是有意义的质量提高。

此时，我们就要想到，在追求利润的同时，首先要把握住自己的产品质量。让消费者真正从伪劣中解脱出来，充分满足他们对质量的要求。这样你就能吸引更多的顾客，大大增加了产品的销量，来实现自己的目标。

第四章
听迈克尔·波特教授讲“广告宣传”

授课老师简介



迈克尔·波特是哈佛大学商学研究院著名教授，当今世界上少数最有影响的管理学家之一。他曾在1983年被任命为美国总统里根的产业竞争委员会主席，开创了企业竞争战略理论并引发了美国乃至世界的竞争力讨论。他先后获得过大卫·威尔兹经济学奖、亚当·斯密奖，五次获得麦肯锡奖，拥有很多大学的名誉博士学位。迈克尔·波特32岁即获哈佛商学院终身教授之职，是当今世界上竞争战略和竞争力方面公认的第一权威。他毕业于普林斯顿大学，后获哈佛大学商学院企业经济学博士学位。

课程主题导读

广告是为了提高企业的品牌知名度以促进销售；是为了表达某种情感，获得消费者好感，以期获得长期购买支持。不论在产品市场还是服务市场中，竞争给消费者提供了更大的选择空间。此时，影响消费者选择与决策的因素已经不仅仅是产品本身，而是在产品、服务与消费者之间扮演桥梁角色的销售人员的宣传能力。

在商业竞争中，当然要有过硬的产品，但还要有深入的广告和宣传配合才能打开产品的销路，而广告是其核心载体之一，在与消费者的沟通中起到了非常重要的作用。出色的广告能深深打动并吸引消费者，让消费者在情感上产生共鸣，从而认同它、接受它，甚至主动传播它，产品在激烈的市场竞争中就具有了占有一席之地的优势。

第一讲　广告不要自吹自擂

不论你是哈佛的优等生、跨国公司员工，还是明星，政治家、作家等，总有一个愿望就是要最大限度地体现自身的价值，并让全世界的人都知道你的存在。但是，要想人人都认识你，知道你，你必须扩大自己的知名度。假如你是一位企业家，你不能站在大门口对过往的行人喊：“嗨，我们这里生产优质皮鞋。”这样也未免太愚蠢了吧。

我一直强调，要想提高自己的知名度，必须进行大量的广告宣传，你不宣传他们就不会知道你到底在干什么甚至会把你的企业认为是黑窝点呢？酒好也怕巷子深嘛！世上还哪有“皇帝女儿不愁嫁”的商品？

许多人在进行广告宣传时，不注重自己的效益，而是一味地追求提高知名度。但是，光有知名度不行，还得有人买你的产品，而且还

要使卖出去的产品为自己的企业获得利润。

广告宣传对你和你的企业非常重要，它直接影响着你和你的公司的经济利益，以及良好的社会形象。

在日常生活中，你在电视或报刊杂志上看到的都是一些大牌名星为企业做的广告，这些明星往往出场费高得让人难以想象，可是一些企业认为名人能产生巨大的效应，结果往往却相反，不仅没有给企业带来活力，而且也加大了企业生产的成本。

俄罗斯的白酒生产是俄罗斯的工业支柱，也是销量最大的一种产品。一些人们都看好生产白酒这个行业。随着禁酒的戈尔巴乔退出政坛，俄罗斯的新政府实施了一系列的改革措施，加大了对民营企业和乡镇企业的扶持力度。因此，一些嗅觉灵敏的人都想从改革中获得实惠。

就在俄罗斯北方的一个小镇上，同时出现了两个规模并不大的白酒作坊，同时生产俄罗斯人爱喝的白酒系列，可是一个不足万人的小镇，哪能把两家的酒消费掉。

于是，两家生产白酒的厂家不得搜肠刮肚想主意了，同时也想到了利用新闻媒体做广告宣传，使一些外地的厂家能够认购他们生产的白酒。

第一家酒厂在电视上捷足先登，并针对目前人们对明星着迷的心理，从某市聘请了一位专业模特在电视上亮相，为这家酒厂做广告宣传。只见这位模特穿着华丽高雅的民族服装，迈着轻盈的步伐，走进了一家超市，从显眼的地方拿出一瓶这家酒厂生产的白酒，面对屏幕说：“这是我先生最爱喝的酒，好喝不上头。”就这短短的一句话，花去了这家酒厂近5万美元，这则广告确实给这家工厂带来了活力，可是，让他们没有想到的是，随着知名度的扩大，一些厂家纷纷上门订货。可是这家酒厂因把生产资金用在了广告宣传上，一时没有生产资

金，只好无奈地拒绝了客户的需求很明显，做广告的影响是比较大的，可是做为一家小酒厂来说，未免有些小题大做了。本来从你的资金、产品的生产量根本不具备这种用明星做广告的条件，假如你的生产量能够满足消费者的购买力，但是，单位成本加大了，而产品销售价并没有提高，这不就说明大部分的广告费浪费了吗？这样的浪费还能使你的企业有利可图吗？

另一家酒厂，也做了广告宣传，可这家酒厂老板认为，目前，根据自身的生产量很难适应大的客户，只要抓住本镇的销售量，然后再逐步发展。他们印发了一些传单，并从社会雇了两名业余推销员，手拿传单在人群集中的地方散发。很快消费者有了积极反响，纷纷上门求购，不到半年，酒厂的营业额呈直线上升趋势。随着资金的壮大，这家酒厂不断扩大白酒的生产规模，慢慢地由一个小作坊，改造成了一个中型酒类生产的厂家。

随着企业规模的扩大，产量的提高，这家酒厂同样需要做广告宣传，但是，他们并没有像第一家那样请明星。他们认为，广告宣传并不是非得明星去做，当然明星做广告具有一定的效应，但是，他们的出场费之高，有时会影响到企业的利益，请明星的出场费一般在5～10万美元，而且并不一定能起到促销作用，顾客往往只看明星如何表演，并不会集中注意力去听广告内容。因此，这家酒厂，并没有请什么名星，而是组织了一班民间舞蹈队，他们的服装上印有这家酒厂生产的产品，下面有一行小字介绍产品的质量。在各县城及市区的热闹处为观众表演节目，这样一来，一些外地客户纷纷打电话或上门同这家酒厂签约，到年底，这家酒厂的纯利润达到100万美元。

以上两个故事，充分说明企业在广告宣传中，往往能，使用很少的付出求得到很大的回报无疑是明智的做法，而追求明星效应的人则往往事与愿违。

第二讲　宣传要锁定高消费群体

拿一个企业来说，有产品就得找销路，可怎样才能打开销路呢？广告便成为其宣传的重要媒介。

众所周知，广告宣传是企业与顾客沟通的最快捷的方法之一，也是企业产品推向市场的必经之路。可是一些企业面向大众，广泛地进行广告宣传，甚至不顾企业的成本利润，一味地追求企业在市场中的地位，甚至有些不起眼的小企业，也模仿别人的做法，大肆广告宣传，结果又如何呢？在对这个问题进行研究后，我获得了准确的答案。

一家只会生产硬糖的小糖厂，想借新闻媒体进行广告宣传，以在公众中树立自己的产品形象。他们来到电视台，要求广告部为他们设计一幅具有影响力的广告画面，当然这些广告设计师们也不外行，于是为他们设计了一幅独特、新颖，且耐人寻味的广告：画面上出现了一只东张西望、鬼鬼祟祟的小老鼠，只见小老鼠一下子壮起了胆子，直奔客厅的茶几，顺着茶几腿直奔放在茶几上的一只放着糖果的小盘子前，很熟练地从盘子叨起一块糖，便啃了起来。

正在这时，卧室的门吱吱地开了一条缝，小老鼠以为主人要出来了，准备逃离此地。可是出来的并不是主人，而是主人家的一只宠物猫。只见它伸了一个懒腰，“喵”地一声，按常理说，老鼠是最怕猫的，可是这只老鼠看上去对猫并未产生恐惧心理，仍然无动于衷地啃着糖块。

只见猫的鼻子一动好象嗅到了香味，便顺着香味走了过来。毕竟猫是老鼠的克星，只见小老鼠眼睛一转灵机一动，讨好地从盘中叨出一块糖抛向了猫，只见猫奋不顾身地像捕捉老鼠一样将糖用爪子按住，便专心致致地啃起来。这时，电视屏幕上出现了一行小字：好甜、好香的糖！

当这幅广告出现后，很快便受到小朋友的青睐。这家糖果厂确实领略到了广告宣传的妙用。可是到年终结算后，让他吃惊的是，一年来的销售利润只是1万多美元。为什么呢？

你可以分析一下，像这样一家糖果厂，他的投资也可能只有20万美元，生产量也不过是年产15吨，而做一则广告，最起码也要6～8万美元，甚至是10万美元。按每公斤的成本就提高了5.2美元，本来3美元/斤的糖块，却因广告费用的增加，而成为5.2美元了，像这样，还能有利可图吗？

可以设想一下，同样是广告宣传，你雇用几个业余推销员，像摆地摊似地，一边发放传单，一边推销产品，我想象这样做未免也不是愚蠢，同样也可以获得顾客。当然，新闻媒体涉及面广，但是作为一个只生产硬糖的小企业，做大型的广告宣传就造成了浪费，这样的不必要浪费，正是使他们的生产成本加大，企业利润呈现下降趋势的根本原因。

作为一个企业的经营者，你是否也认为这种广告宣传对你来说很重要，假如你是遇到这种情况后，你会怎么做呢？我先不急着听你回答我的问题，而是要告诉你，许多人都这么说，我的广告费有一部分是白白浪费了，而不知浪费在哪一部分的人身上。这样的浪费必要吗？如果把你有限的资金用在刀刃上，事情的结果又如何呢？

70年代末，日本索尼公司生产出一种能边走边欣赏的“随身听”录放机。为了打通销路，索尼公司的总裁认为，广告宣传并不是要公众都来买的产品，而是要针对一部分消费价值高的群体更为有效。当时在日本的学校内兴起了学英语的热潮，学校要求每一位学生都必须有一台录放机，这样减轻学生死记硬背的负担，当索尼知道这一情况时，立即派出十几名年轻的员工，携带“随身听”在学校的大门口来回走动，并故意放大音量，作陶醉欣赏状。当学生们看到时，觉得“随身听”更能方便自己的学习，便纷纷打听是从何处买的。几天后，索

尼的“随身听”遍及日本的各大中小学校。

索尼的广告宣传真可谓是一本万利，他们并没有向大众推荐他们的产品，而是锁定了一部分中小学群体，因为“随声听”是每一个学生必备的学习工具，而且要比大型的录放机更方便、更有利于学习。因此，他们在这一小群体中得到了大实惠。这能说不是高效能吗？

我不是让你不花一分钱去做广告宣传，而是说在广告宣传中，针对一个适宜的群体，这样不仅会避免你的广告费的浪费，而且也有利于你的经济效益。这样不是更好吗？

假如糖果厂能用索尼公司的这种做法进行广告宣传，他们的公司能造成那样的局面吗？这你可能比我更清楚。

广告宣传是企业提高知名度的有效方法，这是企业经营者殷切希望的，但是他们往往忽略了适宜群体也能带来大效益，因此，一些企业往往面向大众、大肆地进行广告宣传，结果造成企业产品成本加大，而利润却减少了。

你所遇到的事往往都是这样，人人都认为广告宣传必须要面向大众，这样才能使自己的产品更具有较强的竞争力，而只有少数人认为锁定一个能使自己赚钱的适宜群体更能使自己盈得高额利润。他们往往忘记了一个最为关键性的东西——大部分的广告宣传费用白白浪费掉了。

第三讲　抓住最有效的时间广而告之

进行广告宣传是每一位企业经营者都非常清楚的，可怎样在有效的时间内进行宣传，使你的产品走向市场，从中获得利润呢？这可能有很多人回答不上来。

很多人都这样认为所有的时间对自己都有效。这句话对吗？我认

为是不对的，你一生中有无法算计的时间，包括你的生活起居、出门探友、工作学习都需要用时间来完成，可是你想过没有，你的大部分时间都是虚度的、没有效率的，能够使你成功的时间只是你一生中的一小部分，这才是最有效的时间。

企业的广告宣传同样需要用有效时间来进行，可是有些企业只是盲目地采取一系列广告宣传，导致浪费了时间不说，而且还浪费了大量人力、物力和财力。结果是付出了很多，而得到的却很少，这又何必呢？

在广告宣传中，我从长期的实践中总结出一条经验——锁定最有效的时间内进行广告宣传。

一般情况下，广告宣传都有很强的针对性，或针对男士，或针对妇女，或针对老人和儿童。广告的内容、方法也与针对性相吻合。但你听说过针对时间来做广告宣传，可使你回报更高吗？

一家生产运动服的企业，多年想尽了一切办法，想在众多的同行中脱颖而出。可不知是怎么回事，总是不能如愿以偿。眼看着企业一天不如一天，老板对此感到失望。他想自己又不是不愿付出，而付出后却总也得不到有效的回报。

一天，他翻开了一本企业经营管理的书籍，发现一些企业针对时间做广告宣传很有效。于是他决定在一个有效的时间内进行广告宣传。但什么时间才是最有效时间呢？

他根据本企业的产品属于哪一类消费，这类人主要活动时间是在什么时候，终于他想出了一条锦囊妙计：

就在1984年的世锦开赛的前两个月，他向本国的体育总局提出申请，希望把他的产品作为赞助，送给每一位体育健儿，可是，他的申请被驳回，原因是早在半年前，体育总局同别的企业签订了合作意向

书，无法接受他提出的申请，况且体育健儿所穿的服装都是国家指定的生产商。

他出于无奈，只好另辟蹊径，他想既然体育总局不认购我的产品，可我仍有机会表现自己的产品特性。于是他四处奔波，一边打听世锦赛的开赛时间，一边想方设法地通过不同渠道购买世锦赛的门票。功夫不负有心人，他终于做好了一切准备，要在世锦赛的比赛时间内显示一次自己。

他们组织了一支啦啦队，所有啦啦队队员都身穿一套由他们自己生产的运动装。这些身穿运动装的少男少女们都是经过认真挑选，严格训练的。

就在一次德国与意大利队的比赛中，只见比赛场的东北角有一支排列整齐，装戴一致，看上去好象是啦啦队似的人群。在比赛进行到2分钟，德国队的15号队员一脚射门，穿过了意大利队守门员的视线进入球门，厂内的球迷们一时欢呼雀跃，为德国队的进球喝彩。

就在这时，只见伫立在比赛场的东北角却发出与观众背道而辞的喊声，“意大利加油！意大利加油！”就在他们的喊声传出后，所有的眼睛同时转向他们，投去惊诧的目光，最后又同时集中在他们的身上。

在他们的鼓舞下，意大利队员们个个信心十足，在比赛进入48分钟的时候由5号队员头球射门，把比赛扳平，而他们这时又倒向了德国队，向德国队高喊：“加油！加油！”又一次赢得了观众的目光。

虽然最后意大利队以点球赢得了胜利，但是他们的助威却使两队以及观众们对他们产生了敬佩之情。比赛结束后，各国记者并不是急着去采访比赛双方，而是同时拥向了这支业余啦啦队，当问到你们是谁派来的啦啦队时，他们异口同声地说：“我们是一家生产运动服的企业员工，我们是自愿的！”第二天，在各家报纸上刊登了一篇题

为“某服装厂自愿为世锦赛助威”的报道，并附有他们的照片。报道中阐述了这支身穿运动服的业余啦啦队为两队同时加油的详细内容，说这是一支特殊的啦啦队，他们穿着同样的运动服，而他们却为两队同时加油，他们的高尚道德让我们为之惊诧，作为一家企业，能培训这么一支员工队伍，真是难得呀！……

由此，这家服装厂的生意并不像以前那么清淡了，各地体育界人士纷纷打电话或登门同他们签订合同。

这家服装厂，他们锁定两队赢球和输球的有效时间，为他们加油助威，给球队及观众造成一种逆反心理，让所有人把目光集中在他们的身上，以显示他们的产品，并显示出一种高尚的道德风范。从而得到了许多人的赞赏。正是在这有效的时间内对自己进行了广告宣传，才得到了用户的青睐，不仅没有把大部分的广告时间浪费掉，而且也取得了高效率。

假如他们不抓住这个有效时间进行广告宣传，事情的结局如何呢？他们像所有球迷一样坐在那里，球迷们喊：“德国队加油！”他们也跟着喊：“德国队加油！”这样能让所有的人注视他们吗？能看到他们身上的运动服吗？

如果他们只是为意大利队加油，而对德国队却以冷言相对时，那么，他们能受到各国记者的赞颂吗？能说明他们是一支道德风范高尚的企业员工队伍吗？

先抛开这些不说，有些人总是认为所有的时间对他们来说都是有效的，可是他们总是付出了很多时间，而得不到时间的回报，这能说明你对所有时间都是有效的这一说法的正确性吗？

因此，要把对自己的广告宣传锁定在一个有效的时间内进行，这样不仅节省了时间，而且还得到了高效率的回报。

第四讲　广告宣传找准关键场合

所谓关键场合，说白了就是与普通场合不一样。关键场合有关键的人，关键的事，所以也能起到关键的效果。企业的广告宣传也必须在关键的场合进行，才能使你的企业更有知名度，从而使你的产品实现高效益。为什么呢？我先不告诉你，当你读完这个故事你就会明白一切的。

50年代，美国有一家小型企业开发研制了一种新产品，但苦于企业知名度不高，新产品的销售量始终难以扩大。恰逢这时，美国为追赶前苏联将第一颗人造地球卫星送上天，正加紧研制人造地球卫星，这位老板立即酝酿了一个主意。人造卫星升空，各家电视肯定要争相报道，在这种场合下进行广告宣传一定会是高效的。因为这时不仅收看率非常高，而且广告效果一定不错。

这家企业的老板郑重其事地写了一封信给美国国防部，诚恳请求允许他的新产品在这颗人造地球卫星上做广告。并认真询问若承蒙允许，广告费用是多少？以什么样的方式支付等有关事宜。

你一定会认为这是非常愚蠢的人，才会做出这样的广告宣传。当然，人造地球卫星上天是一种关键的场合，可是在卫星上做广告，也未免不可思议了，卫星上了天，谁还能追到天上去看你的广告，不只是你这样认为，就连美国的国防部官员也认为这是一件荒唐、可笑的事情。

当国防部官员收阅此信后，立即笑得前仰后翻。卫星一升空，马上连影子也看不到，作这样的广告不是白扔钱吗？这件令人笑掉大牙的事立即在国防部传开了。消息灵通的记者闻知此事，便立即以此写了一条花边新闻，与卫星上天的现场新闻一同见报。这件令人捧腹的事就像举世瞩目的人造地球卫星一样，立即全美共知，许多人在谈人造地球卫星的同时，免不了要谈这则笑话。就这样他的新产品像人造

地球卫生一样名扬全美，而且还没花一分钱。

其实，议论也好，取笑也罢，在关键的场合下对自己的产品进行方法宣传，而取得高效益的，使他的企业也和人造地球卫生一样名扬美国。

实际上成功的广告宣传应该新奇，但新奇的同时也要找准关键场合。关键的场合能吸引关键的顾客。

作为一个企业主管你必须要找准关键场合进行广告宣传，这样才能起到一定的效果。

让我们再回到故事中来，假如这家企业的老板，在一个普普通通的场合下进行广告宣传，可想而知，他的新产品能够得到顾客的青睐吗？他的企业能像那样同人造地球卫生一样名扬全美吗？

二战时期的法国，人们的生活水平十分低下。就在这种情况下，盛产葡萄的一个小镇出现了危机，眼看葡萄已经成熟，可就是没人买。一时间，这个小镇的大街小巷，田间地头，到处可以看到霉变了的葡萄。一些自以为是的人也曾做过许多努力，他们把葡萄运往县城，以为在那里可以出售，可是在那个战争年代，小镇上的人和县城里的人的生活基本上是一样的，因此，这些人的希望并没有实现，仍然是两手空空，唉声叹气地回到了小镇。

也有一些比较聪明的人，在县城的各条街道上贴出了出售葡萄的广告，可是一连几天仍然杳无音信，正当他们走投无路时，一则消息传到小镇，联军要在12日通过小镇。

这时，镇上的一位智者立即意识到，这是一个非常好的机会，他通过多方调查，了解到联军的纪律性很强，从来不白吃老百姓的东西。他还了解到联军是在中午路过小镇，他非常清楚，中午是天气最热的时候，联军一定会感到口渴。

于是他把全家老少动员起来，要在联军赶往小镇时，把葡萄兜售出去。他们连夜摘好了葡萄，并分别装进竹筐里，一大早就用小车推到了联军要经过的路口。

果然在中午时分，一支浩浩荡荡的部队经过此地，他们全家老小便分头提着竹筐奔往各处。他们把一串串葡萄送给士兵，可是没有一个敢伸手的，这时一位军官模样的人走了过来，并询问了葡萄的价格后，便买下了他们所有的葡萄分发给各位士兵。当这位军官吃着香甜可口的葡萄时，一时想起了他的一个远房亲戚正是用葡萄酿酒的，正愁着买不到葡萄呢，于是他在临行前告诉这位智者说："有一个人正想买葡萄酿酒。"

于是，这位智者按照这位军官告诉他的地址，找到了这个远房亲戚，很快这家酿酒厂与这个小镇签订了购买合同，不仅智者受益，全镇的人也跟着受益。

这位智者真可谓是智慧之人，他会找准关键的场合，能把自己的产品推销出去，并且还帮了全镇的人一个大忙。可是为什么全镇那么多人没有一个能将自己的产品推销出去呢？这就是普通场合与关键场合的内在差距。很显然，一个与小镇人生活基本相同的场合，根本就不是关键场合，而声势浩大的联军才是真正能给自己带来效益的场合，这也许使你明白了其中的道理了吧？因此，找准关键场合进行广告宣传是一种有效方法。

第五讲　宣传的技巧：制造新闻效应

我一直强调，制造新闻是集趣味、艺术为一体的宣传活动，它能提高企业及其产品的知名度，也能使企业通过对产品的广告宣传，实现产品利润，从而使企业能在竞争激烈的市场上站稳脚跟。

有的企业在广告宣传中浪费掉了大部分的广告费用，而使企业产

品的成本加大，所以产品的利润也由此降低。

要想实现产品的高额利润，必须掌握广告宣传的艺术性，来制造新闻，只有这样才能使你的广告费用真正用在刀刃上，产品利润也就自然而然地上升了。

一些企业负责人能够开动脑筋，集思广义，想方设法为自己的产品免费进行宣传，他们掌握的广告宣传的艺术性和趣味性来制造新闻受到了消费者的青睐，不仅对广告感兴趣，而且对其宣传的产品也很感兴趣。也只有消费者对你的企业和产品感兴趣，才能使你的产品销路畅通，从而实现产品的高效益。

怎样才能使你的产品让消费者感兴趣呢？一些企业的老总们曾做过大胆的尝试——制造新闻为自己免费进行宣传。比如：一家涂料厂的老总，为了能消除消费者对其产品含毒的顾虑，面对在场的新闻记者以及消费者当场举起涂料桶喝了下去。第二天，各大报刊及电视纷纷登出了本厂生产的涂料无毒，并把这家涂料厂的老总亲口喝涂料的事实宣传出去。不仅没花一分钱，而且也证明了产品并无毒，同时也使自己的产品达到了高效。

像这样的广告宣传其实在你的身边经常出现，这家涂料厂的老总为什么能够让自己的产品免费进行宣传，关键是掌握了制造新闻的真实性以及广告宣传的艺术性，因此，他们为自己的产品用制造新闻的方法进行了一次免费宣传。何乐而不为呢？

有些人并不注重这些，而是一味地追求，甚至是不惜一切地将大部分资金用在了广告宣传上，结果呢？我不说，你可能了解其中一二。因此，制造新闻对自己的产品进行广告宣传是一种有效途径，它能扩大你的知名度，而且也是一本万利的好方法。

写书容易，卖书难，这是许多出版商谈之头痛的事，可是有一位出版商将自己出版的书很快销售一空他是怎样做的呢？

英国的一家出版社出版一批新书，可是这本书迟迟不能售出。为此，出版商也曾经下了一番功夫，他们在电视上宣传，报刊上广告，可是销量仍然不大。出版商一时束手无策，心想是书写得不好，还是书的设计不够新颖？于是他决定征求别人的意见，可是谁说话最管用，最有权威性呢？于是，他想到了总统。

他把一本书送给了总统，并三番五次征求总统的意见。忙于政务的总统不愿与他多纠缠，便在书上写下了“这本书不错”的批示。于是，出版商眼前一亮，用总统的话作为广告词，不是更有说服力吗？

他把总统的批示语，用电脑重新打印在每本书的封面上，于是，这些书很快一抢而空。

不久，这个出版商又有书卖不出去，他吃惯了甜头，又送了一本给总统。总统上过一回当，想奚落他，又在封面上签下了“这本书糟糕透了。”出版商看到，脑子一转，又开始广告：“现有总统讨厌的书出售。”有不少人出于好奇争相抢购，书又售尽。

第三次，出版商又如出一辙地将售不出去的书送给总统。总统接受了前两次的教训，便不做任何批示，出版商却大作广告：“现有总统难以下结论的书，欲购从速。”居然又被一抢而空，总统气得哭笑不得，但又无法用法律制裁，只有打掉门牙往肚里咽，而出版商却因此大发横财。

无论怎么说出版商利用制造新闻对自己的产品——书，进行了广告宣传，不仅将滞销的书卖了出去，同时又得到丰厚的利润，使其大发横财。这难道说出版商不是智者吗？

当然不是说你采取别的方式的广告不起效，我这里强调的是，利用制造新闻对你的企业和产品进行广告宣传，可以使你免费宣传，像这样用总统的一句话免费进行广告宣传，更能使你的广告宣传起到一本万利的效果，这样的事情谁不愿意干？

但是，有的人却想不到，他们之所以把大部分的广告费浪费掉，而且还不知究竟浪费在哪里。请你设想一下，假如，出版商不是运用这种方法为自己进行广告宣传，那么他的效果能一样吗？

同样是一个出版商，同样是一批滞销的书，而采取的是在各大报纸上刊登了广告，说这本书如何能提高你的竞争力，如何让你增长知识等，先避开这些不说，单说报纸上登广告，是不是要付出广告费用？这是肯定得付出，那么，你再计算一下，假如报纸登一篇广告是6000元，无形中你的成本就增加，成本的增加，就是你的利润的降低，也许是30%的利润，也许是40%的利润，而你付出的就不只是30%或40%了，有可能是70%或者是60%，这样你的付出大于了回报。只能说明，你的大部分广告费被白白地地浪费掉了。

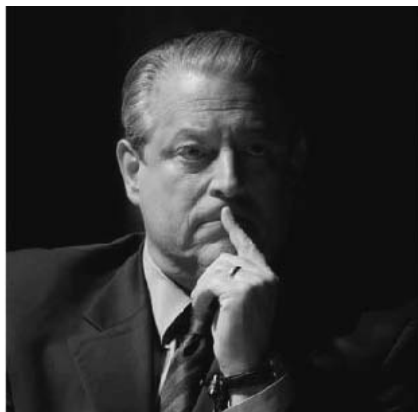
因此，制造新闻能使你的产品免费进行宣传，但是怎样才能更好地制造新闻来宣传自己呢？上面的故事已经讲得很清楚了，但我还是要强调一点。

广告宣传是一门艺术，所谓艺术简单地说，就是用真实、感人的事例或语言来影响别人，达到一种让别人对你感兴趣的效果，制造新闻对自己的产品进行宣传就是要掌握艺术，用能让人心动的事例或语言，让消费者对你的产品感兴趣，只有消费者对你的产品感兴趣，才能自愿购买你的产品，使你的产品产生效益。

制造新闻是一个企业在广告宣传中对自己的产品进行宣传的一条有效途径，只要你掌握住它的艺术性，就能使你的产品得到免费宣传，这样你的产品还能因广告费用过高，而使你的产品的成本加大，而犯愁呢？制造新闻的艺术性，真实性，以及趣味性进行免费宣传，将会使你的产品有更大的市场。

第五章
听N·格雷格·曼昆教授讲“推销技巧”

N·格雷格·曼昆教授简介



N·格雷格·曼昆，2003年至2005年间，曼昆出任布什总统顾问团的首席经济顾问。他出版的书籍在经济学研究论丛注册的22000多名经济学家中是最有影响力的。他著有两本颇受欢迎的大学教材：一本是《调控宏观经济学》，另一本《经济学原理》则更为知名。这两本书已被翻译成七种文字，印刷了一百万册。他的博客阅读量早已超过初学经济学的学生总数。

课程主题导读

“成功的推销员一定是一个伟大的心理学家。”这是销售行业的一句名言。实际上，每次销售人员从一开始找到一个客户直到完成交易，他所需要的不仅仅是细致的安排和周密的计划，更需要和客户进行心理上的交战，所以从这个角度看销售人员也必须要懂得一定的客户心理才能更好地完成自己的工作。

但是，在实际销售当中，很多销售人员却都忽略了销售心理这一重要环节。销售工作是面对人的，所以销售人员知道客户是如何想的，这比什么都重要。不懂心理学的销售人员，往往会起到适得其反的效果。所以，要提升你的销售业绩，还是看看哈佛大学的推销技巧吧！

第一讲　推销也要以情动人

没有回头客或固定客户的企业，要么是一家刚开张没两天的企业，要么是一家快倒闭的企业。真正欣欣向荣的企业是老客户盈门的。

在我的家乡夏威夷，有一条从小港口开往火车站的汽车线路。不知道是因为线路短，还是沿途人少，客运公司仅安排两辆中巴来回对开。

开101的是一对夫妇，开102的也是一对夫妇。

坐车的大多是一些船民，由于他们长期在水上生活，因此，一进城往往是一家老小。

101号车的女主人从不让船民给孩子买车票，即使是一对夫妇带

几个孩子她也是熟视无睹似的，只要求船民买两张成人票。有的船民过意不去，执意要给大点的孩子买票，她就笑着对船民的孩子说："下一次，给带个小河蚌来，好吗？这次让你免费坐车。"

102号车的女主人恰恰相反，只要有带孩子的，大一点的要买全票，小一点的也得买半票，她总是说："这车是承包的，每月要向客运公司交钱呢，哪个月不交足，马上就干不下去了。这……也是没办法呀。"

船民们也理解，几个人乘车就买几张票，因此，每次也都相安无事。

不过，三个月后，门口的102号车不见了。听说停开了，它应验了102号女主人的话："马上就干不下去了。"

上面的故事简单得不能再简单了，但它却能给人以很大的启迪。

对于商家来说，老顾客是靠感情培养的，也是靠一点一点优惠获得顾客的忠诚的。你不顾及客户的感受，而固执地执行我行我素的销售方法时，必然会放走一批批忠诚的老客户。

对于大多数公司来说，现有的客户代表最强大的利润增长机会，而要想留住老客户最重要的就是要以情动人。

我的夫人曾从一家美容院办了一张美容卡，一来二去就和美容院的人混熟了。每次夫人去的时候，美容院里从上到下都和夫人热情地打招呼，并直呼我夫人的名字，表现得和我夫人很熟的样子。既然她们这样做，夫人也就放下了拘谨的心态，像同事一样和他们相处。而夫人的那个美容师更是厉害，在她给我夫人作美容时，还给我夫人讲她自己的故事，包括个人和家庭、婚姻、孩子等，并一面巧妙地推销她的新产品，并且还建议我夫人购买一张季卡和其它的化妆品。就这样，谈的多了，我夫人就不由自主地从心里消除了戒备，感觉她就是

自己的邻居姐妹和同事一样。

有一次，让我夫人更感动的是，做完美容，那美容师给我介绍说她在商场里有一个熟悉的客户搞服装批发，并且那些衣服都很时尚，价钱很优惠，并要求我和她一起去。人吗，总是容易让美的廉价的东西给吸引住的。于是，两个人步行了十几分钟的路程，再到十几楼，虽然最后并没有找到我们要找的什么搞批发服装的老板，至少她有了和我进一步沟通的机会，并让我夫人的最后一道心理防线彻底垮掉，回到美容院的时候我夫人就办了一张季卡，又购买了一些她介绍的产品，尽管我夫人并没有感觉到有什么效果，但也许就是那个美容师的真情打动了我夫人，她把我夫人当成朋友，而我夫人自然也对她的热情给予回报。

这样的例子还很多，我有一个朋友叫迈克，来自欧洲。平时，无论是和朋友或者是独自一个人，他总爱去一家咖啡厅，这地方并不是离他最近的一家，也不是很出名。有一次我问他为什么老来这里。迈克说："我来这里，并不是这里的咖啡味道好，环境好，而是因为每一次只要我一走到门口，咖啡厅里的工作人员就能认出我来，并主动上来和我打招呼。无论他们是否正接待别的客人，只要看见我进来，都会送给我一个温馨的问候，这个小小的举动让我大受感动，仿佛他们在对新的顾客无声地表达'这位是迈克先生，他是我们的常客，也是我们最好的顾客之一。'我作为一个异国他乡的游子，感受到家一样的温暖，觉得心情很好。"

你是否也曾遇到过类似的感觉？这种方法总结起来可以称之为是个人认同感，具体地说使顾客觉得自己被人重视。也许正是这种细微的感情投入，决定着生意的好坏吧。

取得了认同感以后，熟悉你的客户在知悉你有某方面的急难时，出于同情，他们也会主动提出购买你的产品，从而帮你度过难关。

一个推销打印机和碎纸机的销售员，通过电话勉强约见了他的一位老客户，当他走进老板办公室时，老板态度冷漠地说：“请不要占用我太长时间，我很忙。”推销员主动跟他聊过几句后，老板问销售员：“听你的口音不象是本地人？”那推销员如实地说自己来自伦敦，老板很兴奋地说，“我的祖父就生活在伦敦。”接着他们谈了有关伦敦的变化和有名的小吃，时间很快过去了一个小时，两个人谈得很投机。这时推销员开始错开话题，谈产品，但老板还是说：“很抱歉，我们现在不需要这些东西。等有机会，我会给你打电话。”这样委婉的拒绝，让推销员不得不说告辞，当两个人握手告别时，聪明的推销员紧紧地握住那位老板的手，真情地注视着他，虽然没有说话，但老板却能听到一种来自推销员胸部的声音。他惊讶地问是什么声音，推销员淡淡地说：“我一直心脏不好，它是用来缓解心脏压力的一种仪器。”当推销员转身出门时，听见老板说：“等，你的产品我们暂时要不了那么多，不过，我可以缓解一下你的心理压力。”老板要了一台打印机和一台碎纸机。推销员惊呆了，他没想到，这桩业务就这么轻而易举地谈成了！

当然，这种方法虽然不是十拿九稳，但是当你的销售出现困难的时候陷入困境时，不妨一试。感情的弱点，每个人都有，尤其是老乡、老客户。平时善于把握老客户的这种心理动态，并适时用情去抚摸它，成功率还是很高的。

这里我还要对你说的是，不要抱怨顾客的难缠，巧妙地运用你的销售技巧，你同样可以在销售中游刃有余。心与心是可以相通的，能够维系住老客户的重要链条就是感情。

第二讲　利用私人情谊推销

哈佛商学院的罗斯教授是我的同事，也是我的朋友，他说过这样一句话：“将未成交的客户当成爱人，将已成交的客户当成家人。”是

呀！谁不渴望初恋的芬芳再现和用情谊打造的港湾避风挡雨？对于客户，你在交易完成以后，不要忘记对他们进行回访或问候，从而进一步地了解对方，更深层次地进行交流和沟通，甚至试着和对方交朋友。这样能给你带来更大的收益，很多顾客因为对你的印象好，就可能会为你做免费的宣传或不断购买你的商品。

建立适当的私人情谊在与老客户营销当中是确实有效的一种促销技巧。情谊是彼此交换想法，并达成一致意见和感情日渐深厚的一个重要标志，是实现成交目的的一项重要保障。

几年前，杰克先生购买了一所大房子，房子虽说不错，可毕竟是一大笔钱，以至于付款后总有一种买贵了的感觉。就在全家搬进新居两个星期之后，房产商打来电话说要来拜访。杰克先生不禁有些奇怪。早上，房产商来了，一进屋就祝贺杰克选择了一所好房子。之后他和杰克聊了起来，他给杰克讲了许多当地的趣闻，他还带着杰克围着房子转了一圈，说明杰克的房子如何与众不同。他甚至还告诉杰克附近有哪几个住户大有名气。这一番话让杰克疑虑顿消、心情大好。此时，这位房产商表现出的热情甚至超过卖房子的时候。

房产商的热情造访让杰克大受感动，一颗不安的心平静下来。杰克确信自己买对了房子，很是开心。从此他们成了朋友，彼此间的关系远远超越了买卖关系。

房产商用了整整一个上午的时间来拜访杰克而没有利用这段时间去寻找新的客户，他这么做吃亏了吗？不！一周后，杰克的一位朋友对杰克房子旁边的一栋房子产生了兴趣，杰克便介绍他去找那位房产商。杰克的朋友虽然没有买那座房子，却从那个房产商哪里买了一处其他的房子。

实际上，对于老客户过分地赞叹反倒显得夸张，不如在闲聊中自然而然地流露出暗示性的认同感更有力量。

下面这一则是美国著名推销大师坎多弗尔在佛罗里达州讲的故事：

早晨，一位年纪较大的妇人来到我们店里，她是我们店的老主顾丽塔夫人。她看中了一枚钻石胸针，便开支票买下了。我在给她包装好后便跟她闲聊起来。我告诉她，我自己也喜欢这枚胸针，这胸针上的钻石产自南非最大的钻石矿，是我们店里最好的，希望她会喜欢。

听完这话，她感动地说，她自己一开始还特别担心，那钻石是否货真价实。刚过一小时，她又带来一位顾客，原来两个人住同一家公寓，她把我介绍给她的朋友，夸我跟她亲儿子一样，要我陪她朋友在店里瞧瞧。她虽然没买什么昂贵的东西，却也花了些钱。送她们两位出了门，我想，今天不仅生意好，还结识了两个新朋友。

在成功地销售完商品之后，再用热情的语言、诚挚的行动和对方沟通与交流，就会和客户建立感情。随着情谊的不断加深，或许你会得到意想不到的结果。

聪明的销售人员总会让顾客感受到你的语言和行为的魅力，不但能从你这里能得到实惠，还能像朋友一样地沟通感情。当然了，有打折、优惠、物美价廉的好产品时千万不要忘记打电话，把好消息告诉你的老顾客。让他感觉你不但在工作上认真，和他感情也不错。当他购买趁心如意的商品时，再送一些小礼品如贺卡之类的东西，这些小饰品尽管是你自己购买的，也要说是厂家给员工赠送的。这样会“快马加鞭”，让你们的关系更温暖、融洽。通过这些，你就会在对方的心里烙下很深的印象。下一次还怕他不来你这里买东西？他不但自己一定要买，说不定亲戚朋友都将成为你的客户呢。

第三讲　推销要靠信誉赢得客户

保持诚实可靠的信誉，乃是一个推销员迈向成功之路的不二法

门。任何人的成功都是在赢得别人的信任和广泛赞誉的前提下取得的。因此，一些成功人士无限感慨道："良好的信誉千金难买！"

事实也是如此，不论是厂家还是商家，他们滚滚而来的财富，哪一点不依赖于深入人心的信誉？没有良好的口碑他们又怎能靠品牌去抢顾客、争市场呢？

要想取得顾客的信任，首先自身要诚实守信，用心灵换取对方对你的信赖，用行动去赢得美好的信誉和交易的顺利完成。

地处耶路撒冷的"芬克斯"酒吧，是一位名叫罗斯恰尔斯的犹太人开的。一次，我们的老国务卿基辛格来到这个地区，突然想到这个酒吧消遣。于是他亲自打电话，说有10个随从一起过来，希望到时拒绝其他顾客。像这样一位显赫的国家级人物光临小店，是一般老板求之不得的事情。但酒吧老板却客气地说："您能光顾本店，我感到莫大的荣幸，但因此谢绝其他客人，我是做不到的。他们都是我的老熟客，是曾经支持这个店的人，因为您的来临而拒他们于门外，我就失去了信誉。"基辛格只得不满地挂了电话，这恐怕就是芬克斯——一个不足30平方米，仅有一个柜台5张桌子的小酒店被美国《新闻周刊》杂志选入世界最佳酒吧前15名的原因了。

这则故事说明：忠诚的老顾客是任何企业或商家宝贵的资源和财富，无论在什么情况下，绝不可怠慢了他们，否则，你就损失了一大笔财富。

这也是销售行业中的一个经典案例。基辛格的气只能往肚子里咽，他也找不出理由为难酒吧老板，因为，所有的顾客都是上帝，难道老板敢得罪上帝吗？当然，那些老客户知道这事以后，就更对那个小酒吧青睐有加了。

所以说，信誉在营销行业中是一条重要的原则，诚信本身就是一张大买单。试想一下，假如酒吧老板为了一时的虚荣而接待了国务卿

基辛格，却将老顾客拒之门外，那么，这个酒吧一年剩下的364天都只能就着西北风去回味了吧？

可见，做为一个成功的销售人员，应首先把自己的信誉打出去，这是任何业务成交的前提。

日本有一家公司规定，推销员必须每天在固定的时间打电话报告工作进展情况。对此规定，有些人很不以为然，他们觉得受了限制。然而推销员中有一个人曾在部队当过几年兵，“服从命令”成了他的一贯作风。有一次，在规定汇报的时间里，他正好在与客户进行艰难的谈判，而且谈判正处在关键时刻，他实在无法抽空去找个公用电话，而且他也知道附近没有公用电话亭，于是，他很有礼貌地对客户说：“我可以借用一下您的电话吗？公司规定我在这个时间汇报工作。”

第二天，他一到公司上班，同事就告诉他，那个客户打来电话，说从未见过像他这样遵守公司规定的推销员，说他是一位很难得的年轻人，还说决定和他成交。

这位推销员听后惊奇不已，因为当时他只是初出茅庐，口才也欠佳，只知道公司有这样的规定，就应该遵守它，没想到会因遵守而得福。

我再讲一个不守信誉的故事。

A君要推销超级市场里摆的那种冷冻橱窗，正好有一家商店决定要改进设施，想买这种橱窗。A君便与店主约时间面谈。这位店主正好是A君的一位老客户。A君觉得这单子跑不了，不料一见面，店主就气急败坏地说“你这人真不守约，说好要来却不来，差点耽误了我开店，我已向别家公司订货了。”这是怎么回事呢？原来在电话里约定时间时，A君把“1号”听成了“7号”！而当时A君也没有再打电话确定时间，一晃就是一星期。A君也很自责，当时为什么没有再打电话询问

一次？他总觉得，假如有什么不对的地方，对方会打电话给他的，因为他是自己的老客户。

这两个故事形成了鲜明对比，坚守信誉的人无形中能让客户对你更加信任；而粗心大意却会毁掉你的信誉，让本可成功的机会与你擦肩而过。

作为一个营销人员，你的一举一动，都会影响顾客的心理，即使是老顾客，也会因你的不守信而“移情别恋”。恩格斯说过：“对头脑正常的人说来，判断一个人当然不是看他的声明，而是看他的行为。不是看他自称如何，而是看他做些什么和实际是怎样一个人。”你天天夸自己的声誉有多么好，服务多么周全，而不注意自己的行为，把顾客当猴子耍，能骗一次就骗一次，这种行为恐怕一辈子也不会成为销售高手的。

美好的信誉要靠品德和奉献才能获得，谄媚从来不会出自伟大的心灵，而是小人的伎俩。只有用灵魂去塑造自己的信誉，用行动去打动顾客，才会赢得客户的信赖。

当台式电子计算机刚上市时，有一次，推销员B君去访问一位零售商，据这位零售老板说，在2个星期前，他购买的一部N公司出品的电子计算机老是出毛病，已经坏了4天了，通知了厂家好几次，但他们至今还没有派人来修理。B君虽然不是N公司的推销员，但他会修理，于是就在店铺的一角修理起来。等到修理好已经是晚上九点多钟，零售商店老板拿出修理费给他，B君却拒绝了。这件事情发生后，9年下来，零售店老板总是逢人便称赞B君，称B君人格高尚，技术优秀，给他帮了大忙，并前后向B君介绍了几十个客户。

不妨还用事例来说明，同样的事情也发生在一个人寿保险公司的推销员身上。

玛丽在1993年曾被评为某人寿保险公司成绩最好的推销员。她得

到上司的允许，奉命处理年限届满而丧失资格的解除契约事宜。满意的顾客很多，纷纷高兴地送给玛丽红包，但是玛丽并没有接受，并向顾客介绍送红包的弊端。她真心诚意地把红包让客户收好，并送上自己的祝愿，于是那些顾客依玛丽的意愿，给她介绍了许多新顾客，同时还提供这些新客户的详细资料。由于这些介绍和充分的资料，使得玛丽在业绩上大幅提升。

给予顾客自己能力之内的帮助和尽到对人最有利的服务，是赢得顾客信赖的最有效方法。认真对待你的每一个客户，所获得的回报一定是客户由衷的信任、业绩的提高及良好的口碑。

第四讲　品格是一种内在的力量

品格是世界上最伟大的力量，没有什么可以取代它的位置。真实、真诚、朴素的品格将是赢得顾客信任的法宝，购买者对推销人员的信任和好感是成交的基础，尤其是对待小客户，销售人员更应该注意自己的态度。用坦诚朴素去感动对方，成交的主动权也就转移到你这里来了！

岛村以5角钱一条将麻绳大量买进来后，又照原价一条5角钱卖给东京一带的小纸袋工厂。完全无利润反而赔本的生意做了一年之后，“岛村的绳索确实便宜”的名声传扬四方，订货单源源而来。于是，岛村又按部就班地采取了第二步行动，他拿着收据前去与订货客户说：“到现在为止我是一分钱也没有赚你们的，但如若长此下去，我只有破产这一条路了。”他的诚实感动了客户，客户心甘情愿地把订货价提高到了五角五分钱。

与此同时，他又对供货商说：“你卖给我五角钱一条的麻绳，我是照原价卖出去的，照此下去，这种无利而赔本的生意，我是不能再做下去了。”厂商看到他给客户开的收据和发票，于是很痛快地答应以后每条绳索以四角五分的价格供应。

这样，一条绳索就赚了一角钱，这样一来，他的利润就很可观了。坦诚使他开始吃了亏，但最终却感动了顾客，也感动了供货商。这实际上是一种非常高明的技巧，只有那些胆识谋略过人者才敢这么做。

实际上，小客户更敏感于销售人员的态度，他们喜欢现实的、说实话的推销员，讨厌那些夸夸其谈，牛头不对马嘴的家伙。事实上缺乏坦诚常常使推销员处于不利地位。例如：一位顾客在试穿一件上衣，问销售人员："它看上去怎么样？""不错，挺好的，"推销员说。然后，这位顾客再试一件西裤，而它的风格和原来试穿的上衣完全不同，但他仍用一种试探的口气问推销员："这件怎么样？它适合我吗？"而销售人员脑子都不过一下就迎合他说："不错，很漂亮。"这位顾客立即意识到推销员在用一种不坦诚的态度对待他，因为自己明显地感觉到不合适。推销员根本就没有说实话，他惟一目的就是把东西卖出去。愚笨的销售员会马上被顾客识破，自然而然地，顾客也就不会轻易地信任他并在他那里购买东西。

坦诚，朴素和大方对我们每个人都具有非常重要的影响力。要想让人相信你，把自己的需求告诉你，买你的东西，不是利用滔滔不绝的话语作诱导，除却产品因素外，更多的原因在于销售人员的个人魅力和品格。

一天，鲍罗尔去推销保险。见到保户后，发现客户家里并不是太富裕，经济负担还挺重。于是鲍罗尔深表同情地说了自己身边的一个故事。他说："看到你，我就想起我的一位姐姐，她也是曾经困难过，她创办了一个互助会，是以邻居亲友为主组成的，她是会首，每个月会员交上来给我姐姐保存的互助费大约有一万美元。自从姐夫病重后，姐姐因互助会和家庭的事不堪重负，一些会员担心她一手创办的互助会会垮掉。但她再三解释，'无论如何不会让大家吃亏的。难道你们都不相信我的为人吗？我不曾非法拿过人家一分一毫。'虽然姐姐这样说，邻居亲友的疑虑还是无法消除。一位姐夫好朋友的太太，一

大早就来说：‘我们家最近买房子，贷款本息负担很重，能不能商量一下，把会费还给我们。’

“我姐姐当时真正感到世态的炎凉，说不出话来。那位朋友的太太仍不死心地缠着，她说，她是不得已才这样要求的。

“‘太太，我丈夫和你丈夫是多年的知心朋友，你这样苦苦相逼，叫我很心痛。’我姐姐说。

“‘能不能提取呀？如果不行，你就把我缴过的会费还给我好吗？利息就算了。’

“当时场面尴尬起来，姐姐本想把丈夫有张人寿保单的事说出来，但是心想，那样说好像期盼他早点去世，于心不忍。”

“当时，姐姐已盘算过，即使她的丈夫去世，以自己的收入加上保单赔偿，互助会是不会有问题的……”鲍罗尔给他的保户讲了这么一个痛苦的故事，自己当时眼睛也含着泪花。而那位客户更是同情地说：“你真是一个老实的人，把你自己姐姐痛苦的事情讲给我听。”说着那位保户起身给鲍罗尔煮一杯咖啡，并谈起自己的经历，她说：“我自己现在也是很困难，儿子正在读中学，女儿也已经上大学，还有四个老人需要我们夫妇赡养。实际上，刚开始我和丈夫都十分讨厌保险推销员，因为，我们总觉得是一种不祥的征兆，所以一直就没有买保险的准备。”

鲍罗尔说：“您说的我都能理解，就像我姐夫的人寿保险还是我介绍的，当时，我刚干保险推销，寻找客户比较困难，所以我决计从身边的人干起，没想到姐姐她们还真同意了，我想当时她们是为了鼓励我的工作才做出买保险的决定的。”

鲍罗尔的坦诚让客户感到一种由衷的信任，客户说：“鲍罗尔先生，那是因为您值得她们信任，她们才购买保险的。”于是那位女士

开始向鲍罗尔咨询相关保险的一些事情了。而鲍罗尔更是坦诚地和对方讲述了哪几种保险更适合她们。这一次鲍罗尔一下子成交了6项保险，这可是一笔不小的数目。

鲍罗尔是一个真正坦诚的人，他用自己的方式——坦荡、真诚赢得了小客户的好感和信赖，所以，推销也就比较顺利地成功了。真诚是建立在同情基础之上的，面对小客户的实际困难，推销人员应首先表达自己的理解、同情与关爱，然后再涉及其他。若一见面就谈论推销，那是很难赢得他们的支持的。

第五讲　顾客的关注点就是商品的卖点

顾客的关注点简单地说就是他们的所想、所急。想顾客之所想，急顾客之所急，也就等于抓住了他们的关注点，只有这样，才能顺应潮流给大客户提供他需要的东西。

销售员在进行推销时往往会碰到一些大客户迟疑不决或若有所思的时候。因为他购买的是大宗货物，谨慎多虑是自然的。基于这种情况，销售员不妨改变一下思路，探求顾客购买的真正原因，即关注点是什么。只有彻彻底地了解并满足了大客户的关注点，你才能达到你的销售目的。实际上，目前大多数销售员只关心顾客是否需要某商品，很少有人去了解顾客真正痛下决心买你的产品而不买别的产品的原因到底是什么。

据说林肯在一个审判案中，便将关注点的问题运用得恰到好处，审判的最后一天，对方律师整整花了两个小时对此案的所有细节一一进行总结，林肯原本可以有针对性地就他提出的论点一一加以驳斥，但他并未如此，而是将论点集中于大家最关注的焦点上，花了不到两分钟的时间来论述了自己的观点，最后林肯赢了这场官司。

虽然这件事情看似和推销没有任何关系，实际上，生活中的许多

为人处世的方法都和销售有着千丝万缕的联系。

面对瞬息万变的国际市场，顾客的关注点就是好的信息，这种信息就意味着效益，意味着财富。谁掌握和占有准确的市场关注点，谁就有了主动权，否则就会被别人甩在后面。

那么，销售人员应该如何掌握顾客购买的关注点呢？

首先，你需要制造一种需求氛围来刺激对方说话。假如你的顾客说出一大堆不想购买的原因，而你却是急于去向他反驳和攻击，这时你就处在了不利的地位。销售员应想办法让顾客一直说下去，对方在这个时候，极有可能会在不知不觉中把自己心底最关心的说出来了，这不算是帮了你一个大忙吗？在顾客说的一大堆拒绝你的理由中，他会多次强调自己最最关心的那一点上，让你知道他们为什么拒绝你。这时，你不妨视时间和地点，保留自己的观点，等待对方冷静了之后，再有针对性地对找出他刚才的关注点进行互相讨论，用这个方法来证明你了解对方，这可能是真正能够解决对方购买与否的关键。

鲍罗帝打算在底特律买一栋房子，便找到不动产公司的房地产经纪人协商。这位经纪人是比较聪明灵活的，他仔细聆听鲍罗帝的话后，发现鲍罗帝先生此生最大的愿望就是能够拥有一栋属于自己的房子。于是他开车载着鲍罗帝先生到远离底特律12英里的一个地方，然后，带着鲍罗帝先生进入了一栋有绿地屋子的后院，放眼望去尽是苍郁的绿树，这位经纪人对鲍罗帝说：“真不错，你看，一共有十八株呢！”

鲍罗帝注视着那些大树，赞叹不已，看样子很是喜欢，于是他问经纪人房子的售价，在这之前，房产经纪人并没有提到房子的售价和推销的话语，经纪人开了一个天文数字给鲍罗帝，鲍罗帝先生立刻回答说：“太离谱了，你现在仔细算算看，能便宜到什么程度？”但是精明的经纪人一毛钱都不肯减价，鲍罗帝忍不住大声地说：“你没有没

搞错，这房子根本不值那么多钱。”经纪人回答说：“你可以买到比较便宜的房子……但是，你看，我们的房子有那些树木，一株、两株、三株……”鲍罗帝每次一提到价钱，他便开始数起树木的株数，绝口不提房子。最后，鲍罗帝不得不让步，按照经纪人开的价格开了张支票给不动产公司。

经纪人在聆听鲍罗帝的谈话中，发现了他最渴望的东西，他抓住了鲍罗帝的关注点——那十八棵树，让鲍罗帝欲罢不能。

有些时候单靠平淡的推销是完不成任务的，假如一个推销人员能够利用自己的智慧去寻求、创造、挖掘对方最关注的点，那么，推销上的所谓难关，就可以不攻自破了。

第六讲　圈定购买人群进行销售推销

所谓新产品，一般指的是在某一领域里刚开发的新技术产品，它们大多数款式新颖、别致或者是科技含量较高。这就要求销售人员应该有一定的分析能力，依据产品的特点来选择合适的消费群体，做到有的放矢地销售。

新产品具有一定的超前性，工业领域中的新产品一般来说是科技含量较高，但生活领域中的新产品时尚、新颖肯定是不可或缺的。工业产品暂且放下不谈，生活中新产品的追逐者年轻人居多，因为他们更接近时尚，对新的事物也更敏感，更易地接受。

新产品一般而言价格偏高，这就要求推销人员在选择客户时，除了那些追逐时尚的年轻人以外，还应该圈定那些高收入者，首先他们对价格一般来说不太敏感，他们喜欢适宜的功能、漂亮的款式或造型。新品上市，它的功能和技术都是较超前的，是市场上原来没有的，它肯定能够给人们带来乐趣和方便，是同类老产品无法比拟的，所以，高收入者往往会针对能否给自己的生活和工作带来乐趣和方便

而进行购买，他们的消费观念稍稍有别于年轻人。

所以销售新产品，首选目标客户群应该圈定在高收入者和年轻人身上，这样成功的机率会高一些，并且这类人群的市场也比较容易拓展。

高收入者大都具有较高的知识文化水平，综合素质比较高，也都比较精明，与推销人员交谈时，能够镇定自如，忙而不乱，不易受销售人员的影响。他们会认真分析你对新产品的介绍，有时还会参与讨论。销售人员则要认真观察，注意对方所说的每一句话，然后通过自身的经验、阅历，揣摸对方的心理，随机应变。

约翰逊原本是一个黑皮肤，毫无名气的销售员，15年以后他竟成为一个拥有9000万元资产的大公司老板。

最初，约翰逊在当地一家非常小的商贸公司做销售员，初次做推销工作，他业绩平平，公司里所有的业务员都看不上他，认为约翰逊根本就不适合做销售工作。这让他无地自容，不久他离开了这家公司。但是约翰逊的内心一直希望做个优秀的推销员，他暗自给自己鼓劲，还看了大量的有关销售技巧方面的书籍，知识的丰富让约翰逊对推销行业更有信心了。在朋友的介绍下，约翰逊进入了一家新成立的洗涤剂生产公司做销售员。

这家新建的工厂专门生产洗涤剂。洗涤剂在当时是一种新面世的产品，能够去污，去油。当时美国全国上下市民洗碗洗筷的方式都是在锅子里放水加热去油污。而洗涤济的上市无疑会给众多家庭带来了方便，而且利用它清洗时散发出的香味还能消除了厨房里的油烟味。这种新产品一旦被大众接受，这家工厂一下子就会腾飞起来。所有家庭都是这种产品的潜在客户，为了让人们对此产品有一种很好的认知并欣然接受，公司在全国范围内开设了以地区为单位的销售网络。

约翰逊被派往西部的一个地方去推销产品。因为那里的人大多数

都习惯于大家伙围在一起，各自用手抓代替吃饭的刀叉，很少有人用碗碟来分开吃。他们对任何洗涤用品都不感兴趣，再动人的推销洗涤剂的宣传也没有用。他们已经习惯了这种生活方式，要想在此进行推销，最重要的是要改变他们的生活方式。但是，他们多少辈都是这样过来的，一下子让他们像那些发达的地区一样文明用餐，恐怕是一件不太容易的事情。约翰逊想了又想，最终想出了一个办法。要想让这些人接受产品，必须让他们信服你，因为这里条件比较落后，年轻人大多都想走出去了解一下外面的世界，约翰逊想从年轻人身上入手。

如何让这里的人激起对洗涤剂的需求呢？约翰逊想使用先“尝”后买的办法，而这种方法需要一定的先期付出，且有一定的风险，所以他在报告中请示上司，希望能够得到公司的支持。

但上司的答复是采取什么方式是他自己的事，只要产品能够销售出去就行。也就是说，公司是不会用资金来支持他的，约翰逊对公司冷冰冰的态度很生气，决定孤注一掷，按自己的想法去干。

约翰逊租来了一个放影机，在这些地区放映外面大城市的一些生活习惯和餐饮娱乐的文明卫生方式，这一举动引起了许多人聚拢观看，而那些年轻人更是赶时髦，他们把这看作是一种时尚，在他们的心目中电影里的生活方式才是他们所追求的。果如约翰逊所料，这种方式很有效，那些年轻人开始购置碗筷，在家里进行了第一次改革，约翰逊很欣喜地感觉到了他们的这些变化，又将宣传片大量放映了一段时间，讲述了不讲卫生会导致疾病的发生，用了没有洗净的东西会使人生病……等，接下来，要推销的洗涤剂分成小包，分发给那些年轻人，并告诉他们这种神奇的东西能够快捷地去掉手上的油污。人们都纷纷过来观看。免费的试用一下子引起了轰动，当地的很多人都发现了这种产品的神奇作用，于是有更多的人过来领取。但是，免费的小包洗涤剂只能让他们用上一两次，人们用完后如再有需求，就只得掏钱买了。

约翰逊圈定当地有较高或固定收入者、年轻人进行销售的方法，很快突破了产品的市场瓶颈。在后来的销售中，他以同样的方式在当地放映宣传片，加大这种神奇产品在人们心目中的印象和影响。约翰逊成功了，他为自己争取了一大块市场！

第七讲　对自己推销的商品要非常熟悉

销售员从事推销工作，当然需要对自己推销的商品非常熟悉才行。只有了解自己的产品，才能详细地向顾客说明购买该产品的益处，产品能满足顾客哪些需要；只有了解自己的产品，才能圆满地回答顾客提出的疑问，从而消除顾客的异议，使其放心地购买；只有了解自己的产品，才能指导顾客如何更好地使用、保管产品，使顾客作出最后的购买决策，乃至让顾客以后重复购买。

简而言之，销售员应当做到：了解产品性能的程度使内行人感到惊讶；了解产品用途的程度使顾客感到惊讶。销售员若能做到这一点，将可以大大提高其推销的成功率。

假设你在一次展销会上推销一种机器。一位顾客对这种机器很感兴趣，想了解它是用什么材料制造的，使用寿命大概多长。如果你回答不出，客户肯定会十分不满。你推销的产品，自己都弄不明白，别人敢买吗？因此，销售员一定要了解自己所推销的产品，否则，就算是很想购买的顾客也很难放心地作出购买决策的。

那么，具体地讲，销售员需要掌握哪些方面的商品信息呢？我概括了一下几点：

1．商品名称

掌握商品的名称很简单。但需要注意推销人员可能要推销数种商品；商品的名称也可能不止一种，譬如有全称、简称，正式名及俗名

等等，这些都要牢牢记住。

2．商品的性能和特征

熟悉产品的性能，掌握产品的特征，是成功推销的重要前提。如果你所推销的商品比市场上其他同类商品具有优势，你就更要注意掌握好他们，并将其作为推销的利器。销售员的责任就是如何将这些优越性以最吸引人的方式展示给顾客；反之，如果它比市场上其他同类商品差，也要特别认识到落后在什么地方，并事先做好应付顾客质疑的准备，打有准备的“仗”。

通常，只有亲自使用过产品，才能真正把握产品的性能以及优点和不足。切身体会无疑是推销人员最具说服力的资本。

创建于1886年的雅芳公司业务遍布五大洲120多个国家和地区，营销代表逾200万人，年销售额达几十亿美元。业绩如此显赫，其奥秘在哪里呢？该公司的推销人员（即为人熟知的“雅芳小姐”）有一条不成文的规定，那就是每个推销“雅芳”产品的人都必须是“雅芳”产品100%的用户。这并非强制扩大自己的销量，而是要每个销售员都真正把握产品的性能和特征。雅芳公司能创造出如此骄人的营销业绩，与此策略有直接的关系。

总之，销售员只有亲自试用，以一个消费者的角度去检验自己的产品，才会获得最可靠的第一手资料；才会切实体会到产品性能上的优点和使用上的方便性，从而对自己推销的商品更加充满信心，并把这种信心带到每一次推销中。凭着对产品充分的了解，并用对产品十足的信心去感染每一位顾客、说服顾客，你的推销岂能不成功！

3．使用方法

多数产品的操作都有一定的规范要求，一些使用说明书根本无法涵盖产品使用的所有注意事项。对此，销售员切不可偷懒，以为大致

了解一下就行了。销售员要熟练地掌握所推销的商品的使用方法。让顾客正确地使用产品，是每位销售员的义务。

4．售后服务

售后服务是商品重要的竞争要素。有关售后服务，多数公司都有一定的规定，起码应该正确无误地向用户送达。因此推销人员必须掌握产品售后服务的详细情况。

5．市场上竞争产品的情况

要想成功地推销，还要了解市场上同类产品的情况，充分发挥自己产品的竞争优势。可以查阅本公司所搜集的对方有关资料，听取上司以及有经验同事的意见，同时还要尽量亲自接触对手的产品，并与本公司的同类产品进行比较，找出其长处和短处。

掌握充分的商品信息之后，销售员还必须喜欢自己的产品。推销就是说服顾客的过程，销售员必须使顾客相信自己的产品能够给顾客带来利益。你对产品充满信心，你认为顾客购买产品是幸运的，不购买产品则是一种损失，这样才能真正打动顾客。

第六章
菲利普·科特勒教授讲“市场竞争”

菲利普·科特勒教授简介



菲利普·科特勒是现代营销集大成者，被誉为“现代营销学之父”，任美国西北大学凯洛格管理学院终身教授，是美国西北大学凯洛格管理学院国际市场学S·C·强生荣誉教授，美国管理科学联合市场营销学会主席，美国市场营销协会理事，营销科学学会托管人，管理分析中心主任，杨克罗维奇咨询委员会成员，哥白尼咨询委员会成员，中国GMC制造商联盟国际营销专家顾问。

菲利普·科特勒，具有芝加哥大学经济学硕士和麻省理工学院的经济学博士、哈佛大学博士后及苏黎世大学等其他8所大学的荣誉博士学位。此外，他还曾担任美国管理学院主席、美国营销协会董事长和项目主席以及彼得·德鲁克基金会顾问。同时他还是将近二十本著作的作者，为《哈佛商业评论》、《加州管理杂志》、《管理科学》等第一流杂志撰写了100多篇论文。

课程主题导读

商场如战场，进行商战，就如同大将军打仗一样，必须有智有谋，有胆有略。每一次战役都要妥善谋划，务必做到战无不胜、攻无不克。并且，不能仅靠大量人力物力的投入。其实，只要计策用得妙，阵法布得巧，以一当十，又有何不可？以弱胜强，也在情理之中。

在市场竞争中，天时、地利、人和种种条件各不相同，所采用的竞争策略也不相同。市场竞争是一项持久的系统工程，要收到良好的效果，需要经过战略战术的全方位策划而后加以实施。

市场竞争，说到底是实力的竞争。这并不是说要以雄厚的财力物力打开市场，但产品必须经得起市场的考验。现在企业界流行一句话叫做“苦练内功”。的确不错，在市场竞争中，提高产品质量是战略性的考虑，而不是一项短期性的策略。这一条，是厂商必须时刻牢记于心的。

第一讲　抢占市场份额的战术

在进行市场份额抢占的公司中，其规模有小有大。干劲十足的公司可抢占更多的市场份额。我发现，抢占的对象一般有三个层次：

（1）规模小于自己的公司

（2）规模跟自己同等的公司

（3）业界领先的公司

当选择一家或数家规模小于自己的竞争对手为攻击目标时，可彻底打击对方，或与其他竞争对手联手，使成为攻击目标的公司渐渐衰

弱，进而予以吞并。

当选择与自己同等规模的竞争对手为攻击目标时，必须找出对方处境上明显的弱点。竞争对手说不定营销不顺利，也可能产品已不受顾客喜爱。另一方面，企图以优势攻击劣势的公司，在公司竞争的决定性阶段，必须肯定竞争对方不具有足以击倒自己的财力。

当选择在市场上独占鳌头者为抢占目标时，公司必须明白自己正在进行一场危险性极高的赌博。虽然如此，这种战略如能将抢占行动以巧妙而正确的方式来实施，则可扩大市场，并带来很大的利益。

挑战者进入顶尖厂商占压倒性占有率的市场，而击垮顶尖企业的实例有一些，如苹果电脑公司就曾经战胜过大型电脑巨人IBM。

在抢占市场份额时，我总结了三种方式：正面进攻，侧翼包围、迂回进攻和游击战等三种方法进行抢占。

1．正面的进攻

在一个纯粹的正面进攻中，攻击者针对对手的产品、广告、价格等发起攻击。但一个等待攻击的公司往往是强大的，正面进攻耗时耗力且容易流于失败。

不过，基本的错误在战略方面。公司不可忘记正面攻击在抢占上胜率极低。关于正面攻击，即使外表看来脆弱而无效率，但已经部署就绪，固守阵地一方，往往较为有利。

商战的战略战术上，没有绝对的事物。因此，在任何抢占上，都必须时刻记住“机率”。

2．迂回包抄

虽然一个对手的正面强大，但他的侧翼和后方难免有弱小之处。

进攻者往往绕开对手的正面，迂回到其侧翼或后方发起进攻。

日本“精工社”看出瑞士和美国的厂商都具有一种倾向，那就是：在手表和挂钟的设计上方向错误。在这瞬息万变的世界里，他们仍然注重整只手表的设计问题。

精工社把手表不仅仅当作看时工具，他们集中于表面，即手表“脸”，而不是整只手表的设计。手表是一种令人兴奋的商品，具有很高的观赏价值。借由石英设计，只需少量的机构就够了，因此可以令赏心悦目的设计款式来制造一切手表。

精工社从飞机和跑车的仪表盘受到启发，而采用“仪表盘型”计划。其基本观念是，不只认定是成数位型、新的类比型及计算机型，凡是能使注意力集中于“特殊的功能”，都值得尝试。

以无限而多样化的设计，“精工社”展开包围美国和瑞士制手表的市场，它那特定的设计款式受到欢迎，从而顺利打进市场。

精工社对价位从65美元到350美元不等的中级品立刻投入多种不同的款式，开始进攻。精工社甚至为偏爱机械式手表的人士，特意设计了数位显示表、记时器及超小型计算机等一些种类的款式，相继登场。然而，最重要的是设计可在鸡尾酒会中成为话题，以遥控操作的计算机手表也出现了。

新的中级品一上市，立即获得好评，精工社又简化构造推出物美价廉、设计精美的手表大量侵入低价位市场，与天美时和德州仪器两家公司展开竞争。同时，精工社还插足高级品市场，跟宝路华及浪琴的最高级品竞争。

精工社把低价位品和中级品的市场一包围，这样，便可对竞争对手战线的几乎所有弱点施加压力。借由精美的设计、低成本的生产，以及杰出的销售网，精工社迅速抢占了市场份额。

精工社目前在美网销售400种以上的石英表及机械式子表，在全球则已多达2300种。据估计，精工社不到10年便支配了美国手表市场的一半左右。

3．游击战战略

这种方法适合于小公司和大公司之间。较小的公司发动了一系列短期的促销和价格进攻，这种攻占指向较大的竞争市场中随意选定的角落，其目的是逐渐削弱对方的市场力量。军事理论认为，一连串的小攻击常比少数几次主要进攻更能制造冲击，更能瓦解和骚扰敌人。游击战的攻击者将会发现进攻小的、孤立的、防守薄弱的市场比向主要的中心据点市场进攻要有效得多。

第二讲　正确看待你的竞争对手

“好”的竞争对手能够有助于许多战略目标，可以增加公司的持久竞争优势以及改善所处产业的结构。迈克尔·波特在《竞争优势》一书中区分了好的竞争对手和坏的竞争对手。合适的竞争对手的存在，可以带来许多战略上的好处，它们可以归入以下四种好处：

1．增加竞争优势

（1）竞争对手的存在能促使企业更充分地利用其生产能力。产业领导者的市场份额一般在需求下降时期增加而在上升时期下降；在需求上升时期，因为产业领导者不能或不愿满足全部需求而造成生产能力的短缺，竞争对手就可以获得市场份额；当需求下降时，由于领导者是顾客偏爱的货源且此时有合适的生产能力，所以领导者获得更多的市场份额。

（2）竞争对手作为比较标准，能够提供企业自身差异化的能力。没有竞争对手时，顾客可能比较难以看到企业创造的价值，因此

就可能对价格和服务更为敏感，结果是顾客可能在价格、服务和产品质量上拼命地讨价还价。如果有竞争对手的存亡，企业的产品可由对手的产品为参照物，从而使企业在产品优势上更具有说服力。

（3）公司的竞争对手可能乐于为企业认为不具吸引力的市场提供服务。

（4）高成本竞争对手有时能够为低成本的公司提供一把成本保护伞，提高其利润。在稳定的尤其是在增长着的产业中，市场价格常常是由高成本竞争对手的成本地位决定的。如果高成本竞争对手按其成本或接近其成本定价，那么低成本竞争对手亦按此定价就能够获得极大的利润。

（5）降低反垄断风险，柯达和IBM公司遇到了多次的反垄断指控，消耗了大量的管理时间，还可能分散了它们经营业务的注意力。拥有过多的市场份额，有可能使企业在每次采取重大行动，如引入新产品、颁发技术许可证或改变价格等时，都得考虑到被诉讼的可能。

（6）竞争对手的存在，能够成为降低成本、改进产品以及跟上技术变革浪潮的重要刺激因素。竞争者有能力促使本企业努力降低成本，改进产品，并致力于为顾客所接受。

2．改善当前产业结构

一方面，竞争对手的存在能够增加整个产业的需求，且在此过程中增加企业的销售额。例如，如果对某产品的基本需求量取决于整个产业的广告投入，那么公司的销售可以获利于竞争对手所做的广告。另一方面，竞争对手的存在可以保护和增加产业结构中的合理因素。竞争者的战略可能提高进入产业的障碍，强调产品质量而不是削价来减少顾客的价格敏感性。

3．协助市场开发

竞争对手能够分担新产品或新技术的市场开发成本，帮助技术标准化或合法化，为推广技术分担市场营销费用。市场开发常常包括以下成本：引顾客试用成本、与替代者争夺成本、遵从法规成本、促进独立维护机构等基础设施的发展成本等。此外，还常常需要投入研究和开发费用以进一步完善基础技术，克服未来顾客所面临的转换成本以降低顾客风险，以及开发用途广泛的安装和服务程序等。

4．遏制进入

竞争对手可以增加为潜在插足者所察觉的报复可能性及其严厉程度。

企业往往把压倒竞争对手作为一件头等大事来抓，却忽略了把对手赶上绝境后招致的风险。例如，在软式隐形眼镜业，博士伦公司可能已经播下了给自己带来麻烦的种子。在上世纪70年代后期，该公司非常激进地与其他软式隐形眼镜制造商竞争，它大幅度削价，像真正的经验曲线信徒那样行事。结果是博士伦公司的确赢得了市场份额，但是它绝望的对手一个接一个的出售自己。收购这些企业的包括露华浓、强生以及谢林-普劳公司，它们都比博士伦公司要大得多，而且把隐形眼镜业看作是一条增长的途径。随着资本进入竞争对手，博士伦公司反而面临着一场严峻的战斗。

第三节　竞争和合作并存

竞争对手的确可以给企业带来威胁，但合适的对手能够加强而不是削弱企业的竞争地位。合适的竞争对手带来的好处我将其归为四个方面：增加竞争优势，改善当前产业结构，协助市场开发，遏止其他企业的进入。激烈的竞争会把竞争对手赶向绝境而招致严重后果。反之，接受“协同”竞争的思维方式，企业与竞争对手寻求共同利益，就可能达到双方的“互惠互利”。

2006年，为从戴尔手中抢夺更多的市场份额，并提升渠道占有率，索尼宣布将向戴尔笔记本用户每位提供500美元的以旧换新补贴，与此同时还将向解决方案提供商支付额外的佣金。

为了扭转过去两个季度业绩增长减缓的势头，戴尔出台了一系列措施，其中也包括为渠道提供的折扣等。索尼立即做出回应，索尼位于美国加州圣何塞的IT产品部门将把补贴活动延续更长的时间。索尼的合作伙伴——解决方案提供商Westwood计算机公司高级客户经理安德鲁——克兰茨表示："我认为这是一项非常好的措施，戴尔为争夺市场不惜采用任何手段。因此，从它手中抢夺市场的任何举措都值得鼓励。"

根据索尼的补贴计划，除为戴尔笔记本用户提供500美元换机补贴外，索尼还将为所有的笔记本用户提供300美元换新机补贴，前提是用户换购其Vaio　BX系列笔记本。这一折扣已相当不错，因为Vaio BX系列笔记本的起始售价仅为1171美元。此外，解决方案提供商也可从每售出的一台Vaio　BX笔记本中获得40美元的额外佣金。索尼表示，无论是换机补贴还是提供给解决方案提供商的佣金两项活动都延续一段时间。

戴尔是全球第一大PC厂商，在市场份额上遥遥领先于其它竞争对手。但过去一段，戴尔的业绩并未达到华尔街的预期。为了借此机会从戴尔手中夺取更多市场，霍华德·斯丁格就任索尼CEO之后对索尼美国IT部门进行了重组。事实上，索尼和戴尔的关系包含竞争与合作两个层面，除了在PC市场相互较劲之外，双方在很多领域还是亲密的盟友。例如，在美国拉斯维加斯举办的国际消费电子展上，斯丁格就邀请戴尔董事会主席迈克尔·戴尔同台参与他的主题演讲；此外，两家公司都坚定支持下一代DVD标准——蓝光标准。

由以上案例可以看出：在现下的经济环境两家企业的关系既是竞争者又是合作者。

凡是提供与本企业产品功能相近的产品的生产企业都是竞争者，按照波特的分析框架，将竞争者市场分为：现有竞争者，指已进入市场，生产与企业相似或同类的产品，并拥有一定顾客和市场份额的竞争者；潜在竞争者，新竞争者的加入，有可能对行业内已有企业构成威胁。威胁程度的大小取决于该行业的进入壁垒和现有企业的反应程度；替代品竞争者，当一种产品或服务代替另一种产品或服务时，从现有产品中夺取的份额，从而对被替代品生产企业带来很大的威胁。

竞争者市场关系营销策略，分为以下三种：

1．博弈方略

超越竞争与合作太过简单的概念，利用该理论可以解释竞争与合作的结合，从而实现“协同竞争”的理想。分为三种类型：零和博弈、常和博弈、变和博弈。

2．合纵战略

经济领域内的合纵联盟指两个或两个以上的企业为了一定的目的通过一定的方式组成的网络式的联合体。组建联盟克服了完全独立企业之间协调的困难。从而达到合作开发、价格同盟和优势互补的目的。联盟实施步骤：选择合作伙伴、建立合理关系和加强沟通。

3．竞争者关系协调

协调过程中，应遵循公平竞争、相互学习和彼此沟通的原则。

当思科系统与微软推出彼此竞争的安全方案时，两家公司的航线似乎要发生碰撞。但是，随后两家公司的CEO坐在了一起，他们谈的是进一步加强合作的事。微软CEO史蒂夫·鲍尔默和思科CEO约翰·钱伯斯表示，双方在一些市场将继续保持针锋相对的竞争，但他们也会携手合作，以确保其产品互通。

2007年，双方正式宣布将在7大领域加强协作，这7大领域当中包括安全，移动计算，信息技术架构和统一通讯。

在这几个领域，双方将安排工程师，确保其产品的互通性。微软和思科的销售，宣传部门将更好的让客户了解双方合作的情况。两家公司的官员也将加强沟通，给客户带来更清晰的合作想像空间。

鲍尔默说："作为竞争对手，我对思科存有许多的敬意。但我对自己公司的敬意更多。如果他们想竞争，我要说的是，放马过来吧。我保证约翰也会说同样的话。那非常好。我们已经学会用一种尊敬的方式说这话。"

钱伯斯同意两家公司将大力竞争的说法。他承认这将很困难，但他说，思科和微软还别无选择，只能携手合作。

第四讲　用速度和价格制服对手

竞争是避免不了的，作为一个企业没有竞争就没有活力，这是一个非常重要的关键。也是企业经常运用的这个法则成功所在。因此，是你面对对手的强大阵容，并非采用的一种行动。也是你实现企业高效的必须之路。

面对竞争，你怎样才能在各方面的实力都强过你十倍、百倍甚至千倍的对手面前，从容不迫地与之周旋、与之抗衡，用少付出、得到大回报呢？这里你面对竞争必须考虑的问题。

或许你会对我说："我会采取一种硬对硬的方式，即你做广告，我也做广告，你降低产品价格我也同样降低的方式与之对抗。"但我告诉你，这样下去，你的企业迟早会被对手打败。

首先，你的实力并没有对手强大，你的条件也许也没有对手优越，在这样一种情况下，你如何应付？

说起哈默石油公司，可谓无人不知无人不晓。而哈默石油公司的总裁哈默是怎样击败对手的呢？你可能就不了解了吧？这是我给你讲一个有关哈默与对手竞争的故事。

哈默石油公司经历过许多风风雨雨，由一个小型打井机钻出了美国的第一口油田而出名，虽然实力并不强大，但是哈默毕竟是一个企业界人才，他想方设法，在强大的对手面前一次次把对手击败，在美国的石油界名声大振。

1961年，哈默石油公司在小小的奥克西钻出了加利福尼亚州的第二个最大的天然气田，这个气田价值2亿美元，几个月后，在附近了布伦特任德又钻出了一个蕴藏量非常丰富的天然气田。

面对这两口蕴藏量非常丰富的天然气田，哈默曾经掩饰不住内心的喜悦，而喜悦的背后也隐藏着苦恼。他为什么这样呢？天然气田已经形成事实，可销路怎么办？这是哈默苦恼的原因。

哈默抱着试试看的态度，急急忙忙赶到太平洋煤气公司和电力公司，心中拿定主意，准备同这两家公司签定期限为20年的天然气出售合同。没想到却碰了一鼻子灰，太平洋煤气公司和电力公司三言两语就把哈默给打发走了。他们说，对不起，他们不需要哈默的天然气，因为他们最近准备耗费巨资从加拿大的艾伯塔到旧金山海湾后修建一条天然气管道，大量的天然气从加拿大通过管道可以输来。

这无疑给哈默当头泼了一盆冷水，哈默一时不知所措，但毕竟哈默是一个多年从事经营的老企业家。他非常清楚，太平洋煤气公司和电力公司，虽然实力比自己强，资金也比自己雄厚，如果哈默也同样修一条天然气管道，从加利福尼亚至洛杉矶，不仅可以节省资金，而且还能把自己的天然气通过管道输送给用户。但是，这必须抓紧时间，赶在对手的前面，否则，自己的天然气可能就会毁于一旦了。

很快，哈默平静下来，而且，在很短的时间内，就想出了一条制

服太平洋煤气公司和电力公司的好办法。

哈默首先想到了洛杉矶市，因为洛杉矶市是太平洋煤气公司和电力公司的买主，是天然气的直接承受单位。他找到了洛杉矶市政府，并绘声绘色地向政府官员讲述了他计划从加利福尼亚州的布伦特任德，修筑一条天然气管道直达洛杉矶市，他将比太平洋煤气与电力公司和其他任何投标人更为便宜的价格供应洛杉矶市民的天然气，以满足他们的需要。他的这一想法立即得到了政府的应允。

当哈默回到加利福尼亚州后，便着手加快修理天然气管道的速度，为了节省时间，加快管道铺设速度，他雇用了洛杉矶市最具实力的专业管道铺设公司，这家公司在美国很有名气，不仅管道焊接水平高，而且铺设速度也比同行业的速度快了一倍多。由于他的管道很快修建完毕，并投入使用，它将比太平洋煤气公司和电力公司和其他投标人提供天然气的时间缩短，洛杉矶市民将可在近期内用到了价格更便宜的天然气。哈默的这一招确实厉害。

正当市政府准备接受哈默石油公司的供气计划，而放弃太平洋煤气与电力公司的天然气时，太平洋煤气公司和电力公司知道了这一消息，他们十分惊慌，并且同样找到了市政府，可市政府说：“我们早已同哈默谈好了，要想解决这件事，你们还得跟哈默本人直接交谈，而且他们的价格也比你们的低。”

为了抓住这个最大的消费客户洛杉矶市，太平洋煤气公司和电力公司不得不委曲求全找到了哈默，表示愿意接受哈默石油公司的天然气供应。这时的哈默可神气了，他提出了一系列有利于他的条件，并且价格也在原来每立方米1.5美元，上升到2.3美元，太平洋煤气公司和电力公司不敢提出异议，只能乖乖地同哈默签订了合同。

哈默公司在时间与速度上给对手造成了压力，这不能不显示出哈默在竞争中抢先对手一步的厉害，同时也显示出要把在竞争中获胜就

必用怪招、奇招来制服对手。

竞争是残酷的，如果你不打败对手，你就很难在市场中站稳脚跟。但是，很多人在竞争中，总认为自己付出得越多，回报得相对就多，这样不仅不能提高你的工作效率和经济效益，甚至还会造成入不敷出，这样就会影响到你的竞争能力和生存问题。

因此，我给出这样的结论：如果你在竞争中，巧妙地利用时间差、速度差，用比别人少的时间以及速度，这样，不仅节省了时间，而且带来了效益也会比别人花费大量的时间而采取的行动强几倍、几十倍甚至千倍，在对手毫无戒备的情况下抢先一步，更能让对手心服口服，你的销售业绩就会日新月异，财富也滚滚流进了你的口袋，这不是更好吗？

第五讲　给竞争对手的产品重新定位

由于市场环境的变化，产品往往需要重新定位。我举个例子：竞争者推出一个新产品，打入了本企业产品的市场；或是消费者的爱好改变、兴趣转移，减少了对原来产品的需求。那我们怎么办呢？

我的方法是，发现对手的弱点，给对手的产品重新定位，把它拿下来。其心智原理是这样的：当消费者想到消费某个品类时，会立刻想到领导品牌，如果你作为一个替代角色出现的话，有可能在消费者的心智中完成一个化学反应——置换，这样你就替代了领导品牌。

泰诺的问世，改写了阿司匹林的历史，“为千百万不应服用阿司匹林的人着想，”“泰诺”广告说道，“如果您的胃容易不舒服，如果您患有胃溃疡，如果您有哮喘、过敏或者缺铁性贫血，在服用阿司匹林之前应该请教一下医生。”

“阿司匹林会刺激胃黏膜，”“泰诺”广告继续说道，“引起哮喘或过

敏反应，造成胃肠道隐性微量出血。”

“幸好还有泰诺……”

由此，“泰诺”牌对乙酰氨基酚的销量大增。如今“泰诺”成了镇痛药品的第一品牌，超过了阿纳辛，超过了拜耳，也超过了埃克塞德林。泰诺今天地位的取得，仅仅来自于它的一个简单但绩效显著的重新定位战略，而且是通过与人人熟知的阿司匹林对抗来实现的。

从上述案例可以看出，企业选择给产品再定位的策略最有效的不是给自己的产品重新定位，而是给对手的产品重新定位。

这里面有两个问题要注意。第一是实力不足不能实施这种战略，第二是不能攻击领导者非战略性的弱点。

首先谈一下关于攻击竞争者的战略性弱点。在营销史上百事可乐和可口可乐的战斗一共打了105年，但是前面的70年可谓是漫漫长夜，百事可乐长期处在可口可乐的强大压迫之中。百事可乐也曾三次上门请求可口可乐收购，却遭到对手拒绝。因为百事可乐的攻击点即定位不准确，攻击的效力也很差，其中最有名的一次攻击是20世纪30年代。大家知道，美国20世纪30年代是经济萧条时期，大家没有钱，这时百事可乐推出了一个广告，说“花同样的钱，买双倍的可乐。”它从价格上去打击可口可乐，短期内奏效了。但很快，当可口可乐把价格降下来之后，优势又回到可口可乐的手中，也就是说，对手可以复制的战略就不是好的战略，它没有找准对手的战略性弱点。

当百事可乐找出针锋相对的反向策略，从而把可口可乐重新定位为落伍的、老土的可乐时，百事可乐从此才走上了腾飞之路。从三次请求收购到20世纪80年代中期几乎逼平可口可乐，并最终迫使可口可乐放弃传统的配方，转而推出新配方可乐，即复制百事可乐的“新一代”战略。可口可乐复制百事可乐新战略的结果是营销史上有名的大灾难，甚至发生了消费者上街示威的事件。消费者的口号是“还我可

口可乐”！它不可能复制“百事可乐”的战略。事实教育了可口可乐，重新回到传统可乐上来。

特劳特为七喜汽水提出的“不含咖啡因的非可乐”战略，也是攻击到了可口可乐与百事可乐战略上的弱点，才使七喜汽水一举成为美国的第三大饮料。作为可乐品类的两个代表品牌，可口与百事的配方中是不能不含咖啡因的，没有了咖啡因就不能叫可乐，所以“不含咖啡因”的战略就是对手不能复制的。不过后来两大公司确实忍不住了，居然还真推出了“不含咖啡因”的可乐。像新可乐一样结果当然行不通，它们都没有成功。

联通新时空的策略也是一样，不能去比领导者更好，而要从竞争对手战略上的弱点上定位，然后再全力推进，让战略发挥威力。

在此还要注意的是，暗示性攻击是无效的。什么是暗示性攻击呢？佳洁士通过几年的努力反攻高露洁，想抢回“防蛀”的心智资源，却遭到了失败。最近它们调整了战略，推出了“防蛀不磨损”的诉求，也就是暗示高露洁是会引起牙齿磨损的牙膏。这就是暗示性攻击。

佳洁士的这种策略收效不会太大，因为消费者并不会因此在购买高露洁的时候担心它磨损牙齿。可见攻击战略必须明确指出自己要替代的品牌是谁，才能产生置换效应。暗示性攻击没有指明要替代的品牌，消费者不会去深究你的诉求和指向，他们不会去联想两个信息的关系，总是尽可能地逃避信息的袭击。于是还是按自己的习惯进行购买。对佳洁士来说，它的诉求会被理解为“更好”的产品，而消费者对更好的信息是不理会的。

那么丝宝集团推出的风影洗发水，以“去屑不伤发”的诉求暗示性攻击海飞丝，为什么又在短期内收效明显呢？那是因为丝宝动用了大量的现场促销人员，在市场终端为消费者导购时帮助购买者在心智中完成了置换反应。你可以想一想，当消费者要购买去头屑洗发水时，

他心智阶梯里第一个跳出来的品牌是海飞丝，这时风影的促销员就开始做工作了。

当然，这里有两个副作用值得警惕。一是会招致官司；二是营销成本很大。虽然有些国家有人力成本低的优势，但对管理的挑战也是重大的。

第七章

听沃论·麦克法兰教授讲“情感营销”

沃论·麦克法兰教授简介



沃论·麦克法兰教授1959年在哈佛大学获得学士学位，1961年和1965年在哈佛商学院分获工商管理硕士（MBA）工商管理博士（DBA）学位，曾任哈佛商学院高级副院长及亚太地区发展总监。麦克法兰教授发表大量学术论著，曾任国际权威学术杂志《管理信息系统季刊》的高级主编，并任多家公司和非营利组织的董事会成员。

课程主题导读

沃论·麦克法兰教授眼里的情感营销，是指买卖之间通过心灵的沟通和情感的交流，让消费者对其产生信赖和喜爱，从而产生购买欲望，而让自己的商品或者是服务逐步扩大市场占有率的一种营销方式。企业与消费者之间的这种基于情感的互动，是让双方不仅仅局限于一种买卖关系，而逐步过渡为一种立足于长远的伙伴关系，从而能够让企业和消费者共同成长。

沃论·麦克法兰教授认为，在产品越来越同质化的今天，产品的价值更多地体现在情感服务上。所以他提倡商家能够站在客户的立场上来思考问题，要求人们摒弃以往的“我生产，你来买”的陈旧营销思路，要充分地考虑到客户的需求，甚至还要想在客户的前面。

第一讲　找到情感营销的要素构成

我很早就发现，现代营销已经从“量的需求”阶段和“质的需求”阶段转向了“情感需求”阶段，这让销售不再是纯粹的金钱交易。我将情感营销的基本要素分为营销基础、服务期望、由服务接触和服务体验等构成的服务感知、倾听、互动、情感培育、情感营销目标。巧的是，我的这种分法让它们的英文首写字母恰好能组成一个与情感营销内涵紧密呼应的单词：“FEELING”。这七大基本要素的有机组合构成了情感营销的基本模式。

对于情感营销，我们要清楚情感营销的基本营销行为，具体表现在：

1．营销基础

营销基础有两个方面：一是必须有性能可靠、价格合理的产品。

可以想象，你有再大的情感力量也不能营销劣质或价格高得离谱的产品。二是需要内部相关资源来支持情感营销。营销基础也是情感营销的起点。主要表现是情感设计、情感商标和情感公关。

2．服务期望

服务期望指客户在心目中所期望的企业服务应达到的水平。主要表现是情感公关和情感广告。

3．服务感知

服务感知则指客户真实感受到的企业服务水平。主要表现是情感包装和情感服务。

4．倾听

倾听的目的是指企业能持续地了解客户的需求和对产品的意见，这是走近客户、服务消费者的信息依据。主要表现在情感服务上。

5．互动

互动是企业要努力让自身被客户充分理解，这样方可彼此包容、相互促进，最终形成亲密关系。主要表现是情感服务和情感公关。

6．情感培育

情感培育则指针对目标客户和情感发展不同阶段的特点，采取相应培育措施。

7．情感营销目标

情感营销应围绕一个目标来展开，它由客户满意、员工满意和企业满意三大目标有机构成。从三个目标之间的关系看是相辅相成的。员工是企业的代表，企业只有让员工满意，才能通过员工让消费者满

意；消费者一旦满意，便会积极购买产品，进而使得企业满意。可见，员工满意是消费者满意的源泉，消费者满意是企业满意的源泉。

从心理学说，情感沟通有诸多要素。从营销的角度看，所有这些要素构成了一个完整的情感营销流程，为实现情感营销的目标而发挥一致、协调的作用。关于情感营销所涉及的各种营销要素以及相关含义，我综合了以下几点：

1．情感设计

生产企业迎合现代消费者的心理，设计开发具有个性化、情感化的商品，增加商品的文化附加值。SP钟表公司专门订做各种礼品表，并在手表的背面刻上有个性、有人情味的赠言，一块普通手表因为多了几行字，身价就倍增了，也更好卖了。

2．情感包装

情感包装除了促进销售的基本作用之外，还应该赋予商品不同的内涵，引起消费者不同的情感共鸣。

在超市，我们可以看到商品的包装中附有赠券，积满若干可再得到不同的赠品，这对有些消费者很有吸引力。

3．情感商标

商标首先要注意简洁、明了，便于识别和记忆，使商标能在一瞬间吸引顾客的注意，易看、易理解、易记忆。其次是商标也要“直白”。如“舒肤佳”、“美加净”使人一见就会想象到它的质量、性能，产生好感。

4．情感广告

广告要有人情味，产品形象上升到一个高度，消费者对广告的本

能抵触也自然融解了。消费者首先是感动和情感共鸣，继而引发现实的或潜在的消费需求，经营者便在顾客的情感体验和满足中达到自己的目的。

5．情感价格

是指能满足消费者情感需要的价格，注重价格与消费者自身的情感需要相吻合。为了表示尊师重教，1985年美国各大航空公司推出教师乘坐飞机可以享受六折优惠的活动。航空公司实行价格优惠活动，既提高了飞机的上座率，增进了航空公司与教育界人士之间的感情联络。

6．情感公关

情感公关要求企业处处为顾客着想，设法加强与顾客的感情交流，让消费者参与到企业的营销活动中来，让消费者对企业及其产品从认识阶段升华到情感阶段，最后达到行动阶段。美国第一家制造榨汁机的企业，每当开发新产品时，他们就非常强调产品的可靠性，当一种新产品在技术上还没有完全过关时，他们决不会急于投入生产。

7．情感服务

调查发现，老客户和新客户相比，可为企业带来25～85%的利润，老客户之所以再来，首先是服务质量的好坏，其次是产品本身，最后才是价格。在家电业，电器商们向社会推出“超值服务工程”，人人讲奉献，个个比超值，服务工作搞得有声有色。几年前，我通过网络买了一个林肯牌热水器，服务中心的工作人员上门安装调试后，最后还帮着打扫卫生，直到离去。他们给我留下了很深的印象。

8．情感环境

舒适的营销环境能给消费者带来愉悦的心情，让消费者产生一种无形的亲切感，消费者在不知不觉中既购买了原来就想买的商品，又

购买了一些进门前本不打算买的商品。

纽约一家购物中心在商城专门辟出一个娱乐角，电视屏幕上交替放映动画片和科技片，安顿前来购物的主妇带来的孩子。孩子们安顿好了，主妇们就可以放心大胆地安心选购了。

可以说，运用情感营销，消费者与企业的关系将不再仅仅是一种简单的买和卖的关系。情感营销要求企业必须站在消费者的立场来考虑问题，必须比以往任何时候更加关注消费者需求，以便向消费者提供他们真正需要的产品或服务。

随着市场竞争日益加剧，消费者的满意度与忠诚度对企业的重要性正为越来越多的企业所认。通过哈佛研究机构调查，情感营销不仅在西方蔚然成风，在发展中国家，比如非洲很多国家也逐渐兴起。情感营销致力于极大地提升消费者对企业的满意度与忠诚度。

我的意思是，企业只有把消费者看做朋友，通过在适当增加营销成本的基础上最大限度地提升消费者的让渡价值，才能使得消费者的满意度与忠诚度得到提升，最终赢得消费者的再次购买，从而有效地避免了消费者被竞争对手挖走的顾虑。

第二讲　情感信任的基础在哪里

不可否认，营销者和消费者，甚至营销者和渠道成员的关系应当是一种持续的、友好的协作关系，而建立这样一种关系的基础就是信任。消费者对企业或者说对产品的信任是建立持久关系的基础。当交易是一种面对面情形，交易双方的社会活动范围较小时，信任在交易前的相互了解中就已经建立起来了——这叫情感信任，这种信任是基于以往互相了解的情况下建立起来的。

经常有人问：“沃论先生，我们该如何构建情感信任基础的营销

模式？”问这些问题的往往都是企业主管营销的负责人，听到他们的咨询，我就建议他们从以下几个方面着手构建情感信任基础的营销模式：

1．诚信企业文化

情感信任营销的基础。因为在我看来，人无信不立，企业无信就在市场站不长，信用是任何企业赖以生存和发展的基本条件。企业必须把信用与发展、信用与效益结合起来，把信用作为一种资源来看待，让信用文化生根发芽。

2．信用管理机制

情感信任营销的保障。企业信用管理机制的建立是企业走向信任营销的标志。企业可以通过加大企业股份制改造力度，完善企业的产权制度；建立专门的信用管理部门不断地提高信用管理水平；建立健全信用管理的岗位责任制把企业信用全方位地责任分解，层层落实信用责任，确保形成信用责任链。

3．绿色营销战略

情感信任营销的重要措施。提升企业的社会形象是现代企业持续发展和成功的核心战略。保护环境、可持续发展已经成为国际社会普遍关注的焦点问题。各国消费者都踊跃投身环保事业，购买绿色产品、使用绿色产品成为时尚。绿色策略已经成为企业赢得顾客信任的重要手段。同时，绿色营销策略也必将为企业带来更大的效益。

4．精良产品和超值服务

情感信任营销赢得忠诚顾客的保证。培育忠诚的顾客是一项艰难的工作，企业只有用优良的产品和优质的服务赢得顾客的信任，才可能最终将信任度转化为忠诚度，提升产品定位。精良的产品和超值服务是构筑企业良好信誉的基石，是树立企业信誉的“硬件”。顾客对企

业的评价往往是在使用企业的产品和接受企业服务的过程中形成的。为顾客提供满意的产品和服务，是信任营销赖以存在的根本。

5．用信任链打造价值链

情感信任营销创造价值的方式。信任不是一个手段，而是一切的根本。要想打造价值链首先打造信任链。这就要求员工、下属公司或其他控股关联公司遵守信任的标准，还要求非控股关联公司遵守，甚至要求第三方（顾问，代理，销售代表，经销商和独立承包商）遵守。

我经常提醒那些营销主管，在争取消费者信任是有窍门的，我们应该注意的是：

1．开发情感产品

营销者为其目标顾客制定营销组合时充分考虑了其目标顾客现实和潜在的需求，并在充分信任顾客的忠诚基础上开发适合顾客的商品，一次赢得顾客的充分信任。

2．使用情感品牌，制作情感广告

品牌若失去诚信文化，终将行之不远。营销者推出的广告必须有极高的信任度，不能弄虚作假，华而不实。

3．制定情感价格

企业要运用价格策略，定出的产品价格需要广大消费者的认同和信任，一定达到与广大顾客的感情沟通，增强他们对产品和营销的信任度，没有欺骗与浮夸。

4．提供情感环境

环境对消费者购物的影响作用也是非常显著的。营造一个优雅、

温馨、舒适的购物环境，使人们在购物过程中得到更多的精神享受，也是提高企业诚信度的手段。这样使消费者能够信任营销的理念和顾客至上的标准，相信产品的正规和销售的诚信。

5．实行情感服务

推行情感服务，提高企业服务水平，通过行动去传递对顾客的爱心，让每个消费者都切实感受到企业的真情，从而实现对企业营销的信任。

6．顾客信任

顾客信任是指顾客对某一企业、某一品牌的产品或服务认同和信赖，它是顾客满意度不断强化的结果，与顾客满意倾向于感性感觉不同，顾客信任是顾客在理性分析基础上的肯定、认同和信赖。一般地说，顾客信任可以分为3个层次：

第一层次：认知信任。它直接基于产品和服务而形成，因为这种产品和服务正好满足了其个性化需求，这种信任居于基础层面，其可能会因为志趣、环境等的变化转移。

第二层次：情感信任。在使用产品和服务之后获得的持久满意，它可能形成对产品和服务的偏好。

第三层次：行为信任。只有在企业提供的产品和服务成为顾客不可或缺的需要和享受时，行为信任才会形成，其表现是长期关系的维持和重复购买，以及对企业和产品的重点关注，并且在这种关注中寻找巩固信任的信息或者求证不信任的信息以防受欺。

可以说，以上这6点是实施提高消费者信任特别注意的环节及手段。

长期以来，企业的老板都认为市场份额是取得利润的原动力——

这是错误的看法。其实，与高利润和快速增长更密切相关的因素是顾客信任，而不是市场占有率。只有塑造真正真诚、全心全意关爱消费者的形象，才能取得消费者根深蒂固的情感信任，从而以信任带动长久消费。

最后，让我们一起看看下面的一则案例——这是我经常提到的一个案例——你会更加深切地理解上面的话。

施耐宝公司建立于1920年，是美国标准普尔500强企业，销售额超过20亿美元。产品包括手动及动力工具，汽车诊断及修理设备，诊断技术及相关产品，广泛应用于汽车、航空及其他商业领域。施耐宝是世界上规模最大的专业生产和销售汽车维修、检测设备以及飞机和汽车高档维修工具的专业公司，施耐宝的成功在于它的经销商网络。它的经销商们用卡车将产品送到顾客手上，如，加油站、汽车修理厂、建筑工地、运输服务中心等。在卡车上装上成千上万种产品，然后将它们主动送到顾客那儿，而不是等顾客自己上门来找的经营理念，无疑是一种创新的顾客服务提供方式。施耐宝80多年如一日地为顾客提供这种服务，从而赢得了忠诚的顾客基础。

但真正让施耐宝脱颖而出的，是它不仅满足了顾客的期望，而且是以几乎没有其他公司能够做到的方式来满足的。它的顾客似乎非常期待施耐宝卡车的到来，他们甚至离开自己的工作现场，走到外面来，等待施耐宝卡车的到来。施耐宝已经能通过多种不同的方式来创建这种类型的顾客关系。在确保为顾客提供一流的极具技术保障的工具方面，施耐宝确实非常积极。不过，可能更重要的是，它是行业中率先向顾客提供免息赊购的公司之一，它甚至允许小公司赊购高质量的工具。允许顾客延期付款，尤其是在自己的许多顾客都是小顾客，并且这种做法也与当时业内的普遍做法相背离的时候，它所传达的信息是：施耐宝信任顾客。

上面的案例告诉我们：企业要与顾客拥有相同或相似的理念，这

不仅有助于增进与顾客的关系，而且对长期保持顾客也起重要作用。对企业来说，建立与顾客共同的价值观，在企业文化的指导下，应制定具体的企业经营道德守则。

与顾客保持长久的信任关系，对于任何一家公司来说，都是一项非常有价值的目标，同时又是一项非常具有挑战性的目标。有很多因素都可能导致你无法坚持维护信任的战略，在这种情况下，要始终坚持这一战略，就需要你信守自己的生意之道。施耐宝公司坚守维护信任的战略，一直以来给顾客所传达的信息是：施耐宝信任顾客且这种信任是相互的，并且也是有回报的。随着小顾客逐渐变成大顾客，施耐宝从信任中获取的益处就更大了。

第三讲　大数据中的情感营销管理

近几年，有人提出了“大数据营销”的概念，大数据又称巨量资料，指的是所涉及的资料量规模巨大到无法通过目前主流软件工具，在合理时间内达到撷取、管理、处理、并整理成为帮助企业经营决策更积极目的的资讯。关于大数据，我们可以阅读一下维克托·迈尔-舍恩伯格及肯尼斯·库克耶编写的《大数据时代》。

我这里所说的大数据营销，是制企业通过大量搜集和积累消费者的信息，经过处理后分析消费者有多大可能性去购买某种产品，以及利用这些信息给产品以精确定位，有针对性地制作针对自己商品的营销信息，以达到说服消费者去购买产品的目的。

大数据营销优越性在于可以帮助企业准确找到目标消费者群；可以降低营销成本，提高营销效率；可以使消费者成为企业长期、忠实的用户或企业稳定的顾客群；可以为营销和新产品开发提供准确的信息；可以运用数据库与消费者建立紧密关系，企业可使消费者不再转向其他竞争者。同时，使企业间竞争更加隐秘，避免公开、自然化的对抗。

大数据营销的总体目标是，首先我们核定顾客生涯价值的概念，所谓生涯价值意指顾客终其一生消费的总金额。以某一顾客为例，如果他每年购买一双皮鞋，从15岁到70岁，共购买56双，假定每双皮鞋价值150美元，则对生产皮鞋的企业来说，该顾客的生涯价值即为8400美元。大数据营销总体目标：

1．顾客价值最大化

为了让顾客的生涯价值不致落入竞争对手的营销理念，就是生涯价值的最大化。

2．提高营销支出的效益

大众营销的方式在20世纪90年代已是成本效益较差的策略，企业必须适时地将顾客想要的产品和服务传送给他们，才能提高营销支出的效益。

3．以客为尊

实现顾客的利益，增加顾客的价值。

要想正确地进行大数据营销管理，详尽了解管理流程是极为必要的，我们需要知道的是：

1．数据采集

数据库的数据来源一方面通过市场调查消费者消费记录以及促销活动的记录，另一方面利用公共记录的数据，如，人口统计数据、医院婴儿出生记录、患者记录卡、银行担保卡、信用卡记录等都可以选择性地进入数据库。

2．数据存储

将收集的数据，以消费者为基本单元，逐一输入电脑，建立起消

费者数据库。

3．数据处理

运用先进统计技术，利用计算机软件把不同的制作数据综合为有条理的数据库，然后在强有力的各种软件支持下，制作产品开发部门、营销部门、公共关系部门所需要的任何详细数据库。

4．寻找理想消费者

根据使用最多类消费者的共同特点，用电脑勾划出某产品的消费者模型，此类消费群具有一些共同的特点——比如兴趣、收入如以采用专用某牌子产品的一组消费者作为营销工作目标。

5．使用数据

数据库数据可以用于多个方面：签定购物优惠券价值目标，决定该送给哪些顾客；开发什么样的新产品；根据消费者特性，如何制作广告比较有效；根据消费记录判定消费者消费档次和品牌忠诚度。如特殊身材的消费者数据库不仅对服装厂有用，而且对于减肥药生产厂、医院、食品厂、家具厂也很有用。因此，数据库不仅可以满足信息，而且可以进行数据库经营项目开发。

6．完善数据库

随着以产品开发为中心的消费者俱乐部、优惠券反馈、抽奖销售活动记录及其他促销活动而收集来的信息不断增加和完善，使数据不断得到更新，从而及时反映消费者的变化趋势，使数据库适应企业的经营需要。

在数据库营销中，我们最经常见到的就是《消费者登记卡》，它主要包括：顾客编号、单位名称、行业、地址、电话、传真、地段号、市区、邮编、税号、账号和授权购买者姓名等。然而这些只是数

据库营销的最基础的项目，除了它还有许多工作，请看下面几则案例。

美国麦德龙公司目前拥有店铺3600多家，雇员17万人。麦德龙会把《消费者登记卡》记载的资料输入微机系统，当购买行为再次发生时，系统会自动记录顾客购买情况。麦德龙公司从顾客管理数据库中获得各种有用信息，据此及时调整市场营销策略。主要区分以下几个项目：

1．顾客最后一次购买的时间

由此判断顾客光顾的频率，如果顾客长期没有光顾，就要调查原因，是对上次的购买不满意还是有其他竞争对手进入。

2．顾客每次的平均消费额

说明顾客结构和顾客定位，以确定企业是否有足够的潜在市场。

3．顾客的地域分布

商业企业附近的消费者应是主要顾客群，如果不能很好吸引这部分顾客，企业生存则存在危机。

4．顾客所处的行业、单位及住所

可以了解顾客的具体组成，并对顾客群进行细分，可以有针对性地开展广告、促销等活动。

5．顾客在一定期限内购买额之间的比较

通过这种比较，可以知道顾客购买态度的变化，如果购买量下降，要引起企业的重视。

6．根据不同的商品类别细分顾客

比如，将顾客划分为食品顾客组、家电顾客组、服装顾客组等，了解他们对不同商品的需求状态，决定各种不同商品的规模结构等。

美国三大报之一的《华盛顿邮报》通过深入细致的调查，绘制了该报的“发行市场图”，以报社所在地为圆心，分别以10英里、20英里、30英里为半径画了3个圆圈：第一为华盛顿市区；第二为华盛顿大都会地区；第三为华盛顿周边地区。调查表明，这份世界知名的大报，订户95%在这3个范围内。通过工作，使这一地区超过一半的人订了该报。美国的许多报社有读者数据库，甚至还有强大的未订报的读者数据库。在数据库中，读者的姓名、婚姻状况、收入、文化程度、消费习惯等信息一目了然。

大数据营销缩短了商业企业与顾客之间的距离，有利于培养和识别忠诚顾客，与顾客建立长期关系，对于企业来说非常的重要。

从麦德龙通过大数据营销来管理消费者的方法来看，大数据营销的确是一种行之有效的管理方式。因此，大数据营销不仅受到麦德龙等传统企业的重视，像亚马逊这样的新型网上企业更是十分重视消费者管理。比如，当消费者向亚马逊买一本书以后，亚马逊会自动记录下顾客的电子邮箱地址、图书类别，以后定期以电子邮件的形式向顾客推荐此类新书。这种方式极大推动了亚马逊网上销售业务的增长。

以大数据为基础的顾客管理为关系营销奠定了基础。关系营销强调与顾客之间建立长期的友好关系以获取长期利益。它培养顾客忠诚度，建立长期稳定的关系。同时，大数据营销也使商业企业更详细地了解顾客，增加了“一对一”营销的可能。“一对一”营销是基于信息技术的发展提出的新的营销理念，是将市场细分到消费者个体，根据其消费习惯和需求特点提供个性服务。

第四讲　情感产品，先用情感动人

很多人会问我：情感型产品优势在哪里？在我看来，情感型产品可以是把对某种利益或需要的追求转换为产品购买的积极动机，如为成就感而购买、为自尊而购买、为感到满意而购买等。基于这样的认识，很多企业会把情感产品分为思考型和情感型两大类，前者是人们购买决策时以理性的分析思考为主，后者则是以感性和情绪情感作为主要依据。

情感产品不是某个人的独创，而是在我们的生活当中一直都存在，最初我们并没有从情感的角度出发来看这些产品，现在我们通过对比观察分析就可以发现，在情感产品中，最重要的是在购买时考虑的不仅仅是个人的需要和生活必需，而且还有情感的成分在里面，例如，现在热卖的“情侣商品”就属于情感产品。

在我看来，在情感产品中，最重要的是把握住消费者情感的走向和需求，并在产品的设计开发中寻求情感的切入点，这种方法无论在生活的必需品、奢侈品的开发和设计上都有效。有了情感的融入，即使是价钱不菲，消费者在选择时也会把目光投向你的产品，这就是情感产品最大的优势所在。

当情感产品通过各类公关手段和市场营销手段，对外宣传后，消费者自然要对其进行观察和购买。因此这就涉及情感产品的展示问题。

如果情感产品是在专卖店售卖，那么店面的外观要与情感相和谐，例如，广告宣传的情感是温情的，那么其店面设计和颜色就要有一种温情。另外，店面还要针对不同性质、不同定位的店，进行不同的设计，配置不同的设备。具体地说，建筑外形、商店大小、内部风格要力求和谐。

情感产品无论是在专卖店还是其他渠道，都会遇到产品陈列和销售问题。商品的陈列要科学、有序，不能让顾客有觉得拥挤或者过于

宽松而引起的商品不充足的感觉，在陈列上可以通过顾客的需要进行不断的改进和调整。销售人员的服饰不但要与整个“卖场”和谐，还要与产品所表达的情感和谐，在这点上，企业应该与渠道商进行沟通，力求在这一点上与渠道商达成共识。

情感产品的销售过程对于消费者而言，不仅仅是一个消费的过程，情感产品的出现让这个过程变成了一种享受，这不仅有利于产品的销售，而且也在无形中增加了消费者对产品的好感，以及对于生产厂家的好感，最终让产品定位和产品形象提高到一个更高的层次。

当今社会，在营销中，让“商品”和“爱情”结伴已慢慢成为一种时尚。现在，走在商场里，琳琅满目的“情侣商品”令人眼花缭乱：情侣服装、情侣金笔、情侣手表、情侣套餐、鸳鸯火锅、情侣书籍等，一些地方还出现了“情侣购物专柜”“情侣摄影中心”“情侣一条街”“情侣城”等。一些既实用又有收藏、馈赠价值的“配对”商品也在悄然流行。从男女对笔、对包发展到情侣戒指、鸳鸯饮料等，五花八门、应有尽有。一种饮料，一瓶两管，男女共用，两支吸管相连相通，构成“心”字形，心心相印，备受情侣们青睐。标新立异的“伉俪烟”，烟盒上印有新郎新娘的结婚照，是专门订制以供婚礼宴请用的。这些以“爱情”为主打的“情感商品”的相继出现，不仅丰富了我们的市场，同样为发明这一创意的商家赢得了巨大的经济利益。

商品诚可贵，爱情价更高。一对情侣表，需要花费上千元；一套情侣服，需要二三千元不等。哈佛大学的前辈们发现这样一个有趣的公式：情侣商品价格＝普通商品价格＋情人因素价格。但为了一份情的感觉，有时，情侣们不惜花掉几个月的积蓄。情侣商品，让渴望真情的情侣们无法拒绝！吃爱情这碗饭，也并非易事，除了打“爱情”牌的产品本身要过硬之外，“爱情”的创意也要常爱常新、不落俗套，才能使钟情男女愿者上钩。

购买雀巢产品的家庭在母亲节时，都会收到一份礼物，是雀巢公

司以婴儿的名义寄给母亲的一束玫瑰和一张小卡片：母亲节快乐！妈咪，我是多么爱您啊！虽然我不知道怎么写字，但是我已经拜托小雀巢泰迪熊帮我寄这张卡片给您，您是全世界最美的妈咪，我简直爱死您了！我要给您像山一样大的KISS！为此，雀巢公司常收到母亲们对这份礼物感到兴奋与喜悦的信函。顾客不仅是来购买商品，而且还是买态度、买感情，送一张小卡片，传达的是商家对消费者的感激之情，礼轻人义重，最终一定会收到“投之以李，报之以桃”的效果。雀巢产品的这一策略，不仅提高了产品的销量，而且增进了产品的亲和力，拉近了厂家和消费者之间的关系，最重要的是让消费者不仅买到了满意的商品，而且买到了最重要的“情感”！

礼尚往来是人际交往的准则。在营销中，以“礼”服人，将其作为与顾客联系情感的纽带，不失为上策。商业礼品美国人将之称为特种广告，是广告促销功能的扩展。许多公司把赠送礼品视为对消费者的厚爱，表示感谢的一种交往方式，能达到感谢顾客的目的，与此同时又巩固和加强了公司与消费者之间已有的良好关系。大公司的赠送礼品者认为选择赠送礼品的时间是另一个重要的方面。根据哈佛大学的调查，对大多数公司来说，选择圣诞节仍然是最流行的做法，但也有选择其他时间的，如公司成立周年纪念、感恩节和个人的生日等。在有些国家，商家会根据本国的国情灵活应用。有些公司在面对面的场合亲自把礼品赠送给消费者，如在展销会上、参观工厂时，以及定货会上。美国匹兹堡制造公司的发言人说：我们把不锈钢钢笔作为礼品赠送，笔上刻有公司的标识，这将使消费者永远记住我们的公司，他们为随身带着这样一只高质量的钢笔而自豪。

第五讲　员工情感营销执行管理

如何有效管理情感营销，如何使现有人力资源发挥更大的效益和提高营销执行力，从而推动销售的持续增长，是摆在企业面前的核心任务。

我们研究发现：执行是建立科学的运作流程，同时设立目标与评估标准，明确奖惩规则，透过组织结构内外部的检查互动，推进人员的奖优罚劣及优胜劣汰，确保目标的完美达成。

执行力具体内涵包括：

（1）目标是统摄执行各环节的灵魂：完美的执行可以创造执行力强的组织，而目标错误的执行将会导致组织的崩溃。

（2）人员的评估以组织为平台：必须排除长官意志、裙带关系、黑箱操作这些以人际亲疏为平台的“关系网”。

（3）执行效果：以速度与品质为衡量标准。

（4）组织结构设计：根据目标确定组织结构、人员编制、行政关系、管理原则。

（5）人员是执行的中枢神经：通过对执行人员的激励改变其行为与专业素养，以人促产。

（6）奖惩规则与评估标准是透明的：规则与标准一旦确定，就不允许任何人随意变动或享受“治外权利”。

（7）组织各功能结构间的相互检查：是推动执行的外在力量。

（8）执行的核心：是目标的完美达成。

我认为，提高企业的营销执行力，并不仅仅在执行环节，它是一个体系，涉及到组织、流程、绩效考评与激励等方方面面的管理要素。因此，构建一个动态的营销系统十分必要。这个系统主要包括：

1．明确管理层架构

建立以销售为中心的营销组织：销售部、市场部、系统管理部，

上述职能及职务设置全部以“职务说明书”的形式予以确定，并逐步以“作业指导书”的形式进一步细化。

将作业内容及完成形态、流程、传递时限、各环节间的过程记录等全部规范，真正做到“以势驭人”的程度。

2．规范销售管理层级

从厘定职务名称开始梳理销售管理层级。将省级机构职务规范为2个经理层（地区经理、中心城市经理）、4个主任层（办事处主任、销售主任、商超主任、流通主任）、5种渠道业代层（批发业代、商超业代、直销业代、助销业代）的组织系统，在此基础上制定每一职务的作业指导书、薪资及考核标准、管理流程等。进一步按照销售规划目标确定各地区销售人员编制，将销售指标层层分解到每一个人头上，并对每日的工作内容、达成目标都进行了规定。

地区管理系统得到建立，同时目标体系、考核体系也随之建立，这一规范内容全部编入制度性文件之中，如《分公司管理制度》，该制度自动成为销售管理的“基本法”。

3．制定目标与过程考核制度

将主要结果目标及次级过程目标制定以后，将各层级人员结果与过程考核指标汇编成册，使每个人都清楚每一天的目标，并且每天对达成结果进行检查、考核，按奖惩规则进行奖励、处罚。

这些激励制度文件构成对全体销售人员的结果与过程考核体系，经过管理层级的逐层贯彻，建立一个全方位、全天候的指标考评体系。

4．检查与督导系统

销售部内部监查、营销中心考核、人力资源部述职考评。

检查与考评的目的是不断强化各级销售人员对销售目标的认识。从根本上讲，只有对目标保持清晰的紧张感及认同感，才能确保执行结果的可靠性。

多普达从创建开始就在思考：企业需要构建出怎样的一套理念、制度和文化来管理这个团队？如何确保管理成为这个团队持续高速发展的动力而非阻力？

在不断探索中，年轻的多普达通讯有限公司已经形成了独具特色的团队管理模式——包含“三极内涵”的“三叉戟管理”。

第一极：以人性化的民主管理为核心。

和哈佛不同的是，一些管理理念认为，企业尤其是处于创业或发展初期的企业，需要强有力的领导者、能够贯彻高层意图的管理者和“永远不问为什么”的执行者。他们追求最高的效率，事实上类似的管理思路已经孕育出了某些相当成功的企业。

不过，在强调果断决策、快速反应的同时，企业也需要一种智慧，一种胸襟，来保障自基层至高层这样一个团队“建言渠道”的畅通。一个人——即便他眼光远大、才华横溢，也总是难免会在某些特定的情势下产生错误的想法，做出错误的判断；但是，如果他能够海纳百川，广泛吸取团队的建议，并且认真评估这些建议的价值，那么，他犯错误的几率便会小很多，这样将更有助于企业朝着正确的方向发展。

第二极：以规范化的团队建设为基础。

团队成员能够参与主宰自己的命运，因而得以看清所在团队的努力与公司目标之间的联系。眼下的多普达团队协作、跨职能合作、更快的决策使公司业绩蒸蒸日上。不久前，诸如该品牌推出应用微软Smartphone 2003官方中文版系统的“聪明手机”多普达515时，短时

间内其销量在全国范围内突破了1万台。这是与团队的规范化建设相关的，多普达认为，一个人加入到一个企业，如果想把事情做好，做成功，就要学会尽快融入自己的团队，在这个团队找到自己的角色和职责。这只是一个方面。另外一个方面是，团队的领导人需要与个人做好沟通。因为人是多样性的。每个人都有自己不同的思维、倾向和背景。如何同人交流，很大程度上取决于这个人是什么样的人。这要求他需要学习一种能顾及他人需要的交流方法。

第三极：多元化的激励机制。

团队的综合竞争力需要营造一种适宜氛围：不断地鼓励和刺激团队成员充分展现自我，最大程度地发挥个体潜能，团队才会迸发出如原子裂变般的能量。

但是，在许多企业，团队最终取得的成果与人们的初衷相差甚远。其中的一大障碍是如何设计一套保持团队发展势头、加固团队架构的激励制度。

在多普达，团队的激励机制是多元化的。多普达强调对团队的业绩管理，因为团队成功最关键的标准是完成工作的能力。所以要求团队成员的个人规划先从培养团队环境中的自觉意识开始。团队成员必须自问："我怎么做才算是富有效率的团队成员？""对我的业绩有何期望？"针对这些，多普达定出了这方面的标准，让成员明确必须做什么及如何做。

事实上，以才干和业绩择优，这仅仅是多普达激励机制的一"元"。多普达在产业、企业和产品技术创新等方面所提出的理念，则构成了更多的"元"。多普达认为没有什么比令人满意的现在和令人兴奋的未来，更能够激发员工对企业的忠诚。

多普达把人性化的民主管理作为企业管理模式的核心元素，避免了把员工变成"执行机器"的可能。其成功之处在于构建一套有效的理

念、制度和文化来管理它的员工。确保了管理成为这个团队持续高速发展的动力而非阻力。

第八章
听罗伯特·史蒂文教授讲“品牌营销”

罗伯特·史蒂文教授简介



罗伯特·史蒂文，现为哈佛商学院管理实务课教授，曾经担任高盛集团副总裁，现为慈善创投公司副董事长，Google股份有限公司投资顾问委员会主委。卡普兰于哈佛商学院教授管理实务课程期间，教授许多门领导力课程，并于哈佛商学院主管教育课程中教导过为数甚多的资深领导人。他还是数项哈佛商学院受托案件的作者，也于《哈佛商业评论》中写过多篇深受好评的文章。

课程主题导读

品牌是消费者认识企业产品是否有价值的最佳渠道。罗伯特教授要告诉大家的是，品牌不是物美价廉、不是促销、不是好的销售渠道，更不是时尚的包装、绚丽多彩的广告。它是消费者，或者说整个社会对它的一种联想、一种赞誉、一种忠诚，它是无形的，同时它的表现却是有形的。它无所不包，它包括我们上面提到的促销和销售渠道以及包装等，但却不仅仅是它们，也不是它们的合体。

罗伯特教授曾经这样概括品牌：当产品的各种信息来到消费者面前的时候，消费者立刻会想到这一产品背后所代表的东西。这些东西包括："企业的实力、质量、给予我的价值、我喜欢这一品牌吗"等诸多联想。因此，它的最关键因素是：忠诚度和联想性。

许多企业认为，"广告一打，品牌建下"，其实这是误解，"建下"的不是品牌而是一种知名度。品牌的关键在于品牌忠诚度和品牌联想，而不是广告。

还有的企业认为，利用时间营销或体验营销，获得消费者的美誉，这就是品牌建设，在罗伯特教授看来其实这同样是对品牌建设的误解。在罗伯特教授看来，品牌建设是一种战略过程，它有自己的一套科学运作规律。

第一讲　品牌建立要注意明确品牌内涵

品牌的含义有着悠久的历史渊源。品牌的英文单词Brand，源出古挪威文Brandr，意思是"烧灼"。人们用这种方式来标记家畜等需要与其他人相区别的私有财产。1835年，苏格兰的酿酒者使用了"Old Smuggler"这一品牌，以维护采用特殊蒸馏程序酿制的酒的质量声

誉。现在，墨西哥的铜壶匠打造铜壶的时候，会在壶底刻上自己姓，中国紫砂壶的制作者会在壶上留下自己的名字，他们都是在维护和宣扬自己的品牌，各有各的目的。

理论界对于品牌的定义有多种，我选取了5种具有代表性的定义：

定义1：企业或品牌主体（包括城市、个人等）一切无形资产总和的全部浓缩，而“这一浓缩”又可以以特定的“符号”来识别；它是主体与客体，主体与社会，企业与消费者相互作用的产物。

定义2：组织及其提供的产品或服务的有形和无形的综合表现，其目的是借以辨认组织产品或服务，并使之同竞争对手的产品或服务区别开来。

定义3：用来证明所有权，作为质量的标志或其他用途。

定义4：被公众认可和接受的，包含某种特定利益或内涵的特征。

定义5：一种名称、术语、标记、符号或图案，或是他们的相互组合，用以识别企业提供给某个或某群消费者的产品或服务，并使之与竞争对手的产品或服务相区别。

上述定义仅是诸多定义中的几种，流行的定义足有二百多种以上，它们各有不足，但都各有优劣。无论品牌定义有多少种，作为市场实践者，只要搞清以下几个问题，品牌到底是什么自然也就清楚了。

一般来说，产品是企业竞争的基本载体，它包括三个层次，即核心产品、形式产品、延伸产品。核心产品是指整体产品提供给购买者的直接利益和效用；形式产品是指产品在市场上出现的物质实体外形，包括产品的品质、特征、造型、商标和包装等；延伸产品是指整

体产品提供给顾客的一系列附加利益，包括运送、安装、维修、保证等在消费领域给予消费者的好处。

作为品牌来说，核心产品是品牌的基础，没有好的核心产品，品牌就成了“无源之水，无本之木”，只能是昙花一现。随着时代的进步，产品已经不单单是一种有形的产品，它还包括无形的服务、组织、观念或它们的组合。

形式产品是品牌的外现，延伸产品则直接促成品牌的诞生，因此，品牌的建立就是延伸产品的建立。

商标和品牌的关系。商标是一种法律用语，它是生产经营者在其生产、制造、加工、拣选或者经销的商品或服务上采用的，为了区别商品或服务来源、具有显著特征的标志，一般由文字、图形或者其组合构成。商标是品牌的外现，同时也是形式产品。

品牌内涵不是企业宣传自己，而是企业通过一系列的活动，让消费者感觉出来的。比如：一个人自称有修养，但是他吃饭时翘着腿，喝水时发出“咕咕”声等，那么他的这些行为不会让人感觉出他的内涵，所以内涵不是自己说的，而一定是由别人感觉到的。一个有修养的人，他可能在生活中的言行举止、待人接物等的行为及其他的所有方面，都体现在一个点上，即凝聚在一个内涵点上，比如，优雅、文静、豪放等。

要建立品牌，必须要明确品牌内涵。品牌内涵的确立，本质上就是企业找到与竞争对手的不同之处，这种不同之处必须是有利可图的，并将这种不同之处提炼出来，塑造成品牌内涵。企业首先要做的就是收集市场信息，包括竞争对手品牌的内涵及被接受程度，市场上品牌分布状况，产品特点、档次等，再根据自己公司或产品特点确定合适的内涵。

在肯德基的诸多国内供应商中，墨西哥卡牛斯农业集团赫赫有

名，它是墨西哥著名禽肉加工企业集团，也是墨西哥最大的肉鸡生产加工出口企业之一。企业做大之后，自然不愿意永远当“长工”，因此决定另起炉灶，开发出自己的产品。

卡牛斯农业集团终止了和肯德基的合作之后，才发现自己对市场很陌生，而且市场对自己更加陌生。从批发商到大型企业再到普通消费者对它一无所知。没有可信度的产品，在市场上便没有任何出路，业务员到处碰壁，渠道商和消费者根本不认他们的肉产品！而做低价产品则与企业发展战略和企业地位不相称。因此企业决定开始做品牌，先把自己的品牌打出去。

卡牛斯聘请请一个营销策划公司进行品牌策划。营销人员发现：卡牛斯的产品非常多，有超市冷柜里那种生的鸡翅鸡腿等分割鸡；有西式炸鸡翅、琵琶腿等半成品，与肯德基的产品一样或类似；有半成品的炸鸡块、鸡肉丸等。

营销策划公司经过缜密策划，从卡牛斯众多产品中选择了鸡精作为主打产品，在市场上首先把鸡精做成名牌，然后通过鸡精的旺销带动卡牛斯其他各种鸡肉产品的销售。策划公司给出的理由是：鸡精处在卡牛斯鸡产业链的最高端。鸡的主要部件被分割了，碎肉做成丸子和肠，在生产工序上的最后也是最复杂最有科技含量的产品正是鸡精！鸡精从鸡身上而来，它源于鸡而高于鸡！是精华。让精华代表卡牛斯品牌理所应当，精华才能代表卡牛斯品牌内涵以及产生相关的美好联想：比如美味、营养甚至享受。鸡精是最能代表卡牛斯品牌内涵的产品，这是科学的选择！

这一策划出来后，企业的一些领导人表示了怀疑，他们认为以鸡精做主打，就算是做好了，因为与鸡肉产品的关联性差，而且鸡精比起鸡肉系列产品不是卡牛斯的主业，卡牛斯品牌也不会对鸡肉产品的销售有多少带动。

最终，市场证明这种意见无疑是正确的，在众多鸡精品牌的围攻下，卡牛斯没有打出自己的品牌。

本案例告诉我们，品牌内涵的确立一定要与企业的主产品相关联，而鸡精与鸡肉关联性不强，根本无法带动整个产品系列。鸡精是什么？它是调味品，卡牛斯的主产品系列是什么？是食品。如果卡牛斯除了鸡精以外，还有其他调味品，这一策略应该说是正确的策略。然而卡牛斯只有这一种调味品。

本案例中同样有着我们应该借鉴的地方。卡牛斯的决策者并没有想一下子把卡牛斯品牌建立起来，而是想通过一件产品先释放一种信息。可见，品牌内涵的建立和塑造要经历过程，需要积累。

在本案例中，营销策划公司只是一厢情愿地认为：我是科学的。其背后的潜台词是：既然是科学的，消费者必然就会认同，即使短时期内不认同，时间长了也会认同。品牌内涵建立的关键是：企业期待建立的品牌内涵要与消费者对品牌的期望与认同相符和。

虽然本案例中没有显示，品牌内涵确立后的传播策略。但在市场竞争中，企业应该注意品牌内涵要与企业产品和公司形象相统一。如果品牌内涵是一种前卫品牌，而产品设计却非常落伍，那么给消费者的影响就不会是前卫的内涵。

第二讲　用好品牌定位的分析工具

种花草、运输货物、做面包需要工具，品牌定位也需要工具吗？我告诉你：需要！品牌定位工具用来做什么呢？它是为了选择品牌定位点、评价品牌定位是否达成目标位置的重要工具，同时它也是品牌再定位和定位调整时应用的工具。品牌定位的分析工具主要有：查特曼的ZMET技术、品牌定位感知图、投射技术。下面，我们就从这三个工具开始谈谈。

ZMET技术是查特曼隐喻解释技术的缩写。ZMET是一种结合非文字语言与文字语言的一种全新的消费者研究方法，是在90年代哈佛商学院查特曼教授提出的。应用于一般消费产品与传播内容产品的创意产生、产品开发、产品定位与广告促销等。许多知名国际企业如：Pacific Gas & Electronic、AT&T、Coca-cola、Dupont、GM、Motorola、American Express、Reebok都采用过这一技术。由于这一技术的专业性极强，对于一般企业来说，应该采取聘请外部机构进行测试的方法。我只对其进行简单介绍。查特曼教授发现，人类沟通的80%以上是通过非语言形式，因此传统的问卷调查、小组调查、个人访谈等难以获得人们内心深处的真正感受。因此，应该借助其他手段来探究消费者的潜在思想、观点、感觉和感情等。这就是ZMET技术理论根据，哈佛大学一直在对其进行更深入的研究。

我将ZMET技术应用的过程一般分为五步：

第一步，找到一些可以代表品牌的某种象征意义的图片。

第二步，找到30～50名消费者，从这些图片中找出他们最喜欢的。

第三步，利用测试技术来解释选择的背后原因。

第四步，根据测试结果画出消费者的心智图。

最后，企业根据心智图去选择品牌的定位策略。

品牌定位感知图主要是通过两个变量组合构成的二维图形来刻画品牌所在位置，进而识别出企业品牌定位所在的方法。它一般分为三个步骤。

第一步，找到消费者最关心的因素。

第二步，进行有效的市场调查。

第三步，绘制定位感知图。

对于企业来说，找出真实的消费者思想是至关重要的问题。不单单是在进行品牌定位，在企业竞争的方面也需要这样的信息。因为消费者的行为不可能都是十分理性的。因此，如果就这一不理性行为进行调查时，消费者就会本能的根据社会氛围和自我需要进行理性讲述。在这种情况下，我们可以利用相关技术就可以有效避免和减少消费者的这一行为。

投射技术就是“相关技术”的一种，就是用图片或声音等载体，在消费者不知不觉中，利用各种手段，探究消费者真实想法的技术。在使用这项技术时，我主要采用如下手段来采集消费者的真实想法：

（1）案例分析：向被测试者询问竞争者的某种行为，让他们说出自己的感想。

（2）词汇联想：我会向被测试者呈现一系列词汇，要求他们回答，在看到这个词时脑子里首先闪现的是什么。例如，说到“防盗”，我就会问他们：你首先想到什么？

（3）完整填空：我列出一句不完整的句子，然后请他们把这个句子填完整。在进行时，我不会让被测试者有思考的，一看到这句话就要让其填出。

（4）看图编故事：用一张代表着几种含义的图，让被测试者来编一个故事。

（5）角色扮演：角色扮演，我让测试者假设自己是另外一个角色或者另外一个人，然后看他们的反映。

美国有种奶球牌糖果，生产商将其装在一个小小的黄棕色盒中，因为美国青少年们在看电影时爱吃，所以也叫“电影糖果”这一美誉。

一般来说，当企业的发展增长到一定程度时，为了做大做强，就会扩展销售渠道。奶球牌糖果也不例外，因此，生产奶球的史维哲·克拉克公司决定进军其他市场。

经过详细的市场调查后的消费者心理分析，史维哲·克拉克公司认为：奶球最佳的潜在消费者为已经略为懂事的儿童，他们有这样的特征：

平均年龄十岁以下、喜欢吃糖果、对糖果极端敏感、机灵。但是当公司看到进一步的分析时，心情开始沉重起来。因为一提到糖果，这些儿童首先想到的是棒糖。在美国市场上棒糖品牌主要有：Hershey、Almond joys、Mile Ways、Nestle等。这些糖果每年做各种儿童喜爱的广告，所以不仅在这一市场有着很好的美誉度，更深受孩子们的喜爱。

史维哲·克拉克公司开始关注棒糖的广告和产品，他们发现了棒糖有个弱点，他们还能预计到，即使那些生产糖棒的企业意识到了糖棒的弱点，他们会认为无关紧要，不会花心思去改正。但这对于史维哲·克拉克公司来说确实为很好的突破口。

史维哲·克拉克公司知道，每年几百万的广告费并不是小数目，而且面对着诸多竞争对手，按照通常的做法——广告投入能否成功还是未知数。自己找到了棒糖企业普遍弱点，应该采用避实就虚的市场竞争策略。于是，史维哲·克拉克公司开始对棒糖行业进行进攻。

糖棒的弱点是：糖棒都很小。一个小糖棒，孩子二三分钟就可以吃完，这样价格就显得比较高。

史维哲·克拉克公司意识到，对于很多孩子来说，零花钱并不是花之不尽的。

史维哲·克拉克公司有了这种想法后，为了让自己获得市场的支

持，公司开始进行细致的调查。他们找来了一些喜欢吃糖棒的孩子，让他们说说对棒糖的看法。孩子们的观点主要集中在以下方面：

“为了买糖棒，我的零用钱总是不够花。”

“可能是我吃得太快，也可能是糖棒太小了。”

“告诉你，要是吮吸糖棒太快，一会儿就没了。”

有了这样的调查，史维哲·克拉克公司不但肯定了自己的想法，而且从中得到了更多的启示——棒糖大小不变，改进吃法。

不久史维哲·克拉克公司一种新的棒糖产品出现了。他是装在盒子里，每盒有15颗。它们不用拿着棒糖吮吸，只要一颗颗的放在嘴里含着就可以了。

就这样，史维哲·克拉克公司大大增加了新产品的销售额和品牌知名度。

史维哲·克拉克公司针对竞争者的弱点，寻找到市场空档，采用定位工具进行品牌的定位。对于品牌定位工具来说，我们可以将其与传统的市场调查在一起使用。当我们成功地进行了品牌定位工具定位之后，为了考察自己的定位是否正确，是否有利于市场竞争，最好采用品牌定位陈述（BPS）这一工具来检查定位。

很多人关心的是，一个品牌的定位要关注那几个方面呢？我这样分品牌定位的内容是：

1．品牌领域

品牌下的产品将在哪个领域对消费者进行服务，消费者一听名称就应该知道。美加净一听名字就是护理领域的品牌；美国在线一听名字就知道与互联网有关。

2．消费者收益

通过使用产品，消费者可以得到什么样的好处。这种好处包括物质的和精神的两种类型。例如，如果购买宝马，人们会把你看做一位成功人士，会获得许多人尊重与敬畏。

3．产品维度

产品有多少个品种，每个品种又有多少个单一产品。例如，舒肤佳这一品牌有两种产品，四款香皂，两款沐浴露。

4．消费者认知

能够有足够的理由说服对本品牌或产品没有认识的消费者；并促使对产品有认识的消费者进行品牌口碑传播。

5．有力支撑

让消费者知道相信你的产品可以给他带来很多收益。一般的方法是，采用媒体广泛好评、政府或某类协会等组织的背书支持。

6．目标受众

目标受众的基本情况，比如年龄、薪资收入、家庭状况、购买习惯等都要能够描述清楚。例如，产品是针对26岁到30岁的单身白领女士制作的护肤产品还是对50岁以上的女性人群，这种定位非常重要。

7．品牌形象

品牌在消费者心目中具有什么样的形象很关键，一个负责任的品牌？还是一个强大的品牌？形象是好是坏呢？消费者形象和大众形象是这一问题的关键。例如，对于苹果来说，它的品牌行销对于消费者是“改变一代人的生活方式”的好形象，但对于大众来说，它的形象却与严密组织体系紧密联系。

8．执行支撑

在品牌宣传过程中，采用什么方式来对宣传进行支持。在现代，这样的支持方式有很多，例如，电视广告、新闻报道、策划事件营销、卖场举办活动等。

9．定位简述

我们把产品信息传递给消费者，告诉他们用某件产品可以解决他们的问题。例如，舒肤佳可以除臭消灭细菌，可以保证消费者的身体健康。

10．品牌名称

要看你的品牌名称是否有新意，是不是能让消费者立刻记住商品名称。如奔驰、万宝路等，这样的名称比较有深意，既好记又与众不同。

11．包装价位

要明白消费者对什么样的包装感兴趣！产品的价位要符合一般消费者心理，价位无法降低，我们应该拿出什么样的理由如何说服消费者。例如，可口可乐公司生产了一款“酷儿”果汁饮料，和其他饮料相比价格略高，可口可乐公司进行的说辞是：我们从来不出售让消费者感觉到价格高的产品，大家可以回想一下我们公司所有产品的价格。

第三讲　单一品牌的营销策略及其优势

单一品牌策略，很多营销新手会以为是一个产品，其实不然。所谓的单一品牌策略，就是品牌扩张时，一品牌有多种产品。按“单一”的程度不同，我将单一品牌策略细分为：产品项目品牌策略，产品线品牌扩张策略，伞型品牌扩张策略。

所谓产品项目品牌扩张策略是指使用单一品牌进行品牌扩张，对企业同一产品线上的产品进行扩张。因为同一产品线的产品面对的一般是同一消费群。因此产品在功能和技术上往往有着内在的联系，目标消费群也往往是同一消费群体。

企业之所以采用产品项目扩展的形式，就是因为消费群体有着不同需求，一种产品已经满足不了消费者对品牌的需求了。例如，鳄鱼系列男士用品在高收入男性阶层中备受青睐。由于在这一领域树立了品牌形象，为了最大限度的利用品牌资源，鳄鱼陆续推出了皮带、皮包、钱夹、恤衫、T恤衫等男士服装、皮鞋等。

有人会问我，单一品牌型品牌扩张策略的目的是什么？道理很简单，一种是企业为了达到最大利用宣传资源，而把所有产品不论相关与否均使用同一品牌的扩张策略，例如，菲利浦公司将生产的音响、电视、灯壶、手机等产品，都冠以“菲利浦”这一品牌。这是很常见的一种方式。

再一个，单一品牌策略有利于统一企业形象，特别是企业中某一产品获得空前成功后，其他产品就会借助其品牌效应，快速地被市场所接受，从而减少营销成本。十几年前，韩国三星还是一个低端消费电子制造商，拥有一大群品牌，比如Wiseview、Tantus和Yepp等，然而经过品牌缩减，只保留了三星这一品牌，公司在几年内便发展成大型跨国公司。

所以，从某种程度上讲，单一品牌策略也有利于公司集中精力做好某一个产品，以偏带全，稳步发展。

2005年，《商业周刊》评出的年度最佳及最差经理人名单，日本索尼公司的出井伸之被《商业周刊》评出年度最差经理人。而韩国三星公司的尹钟龙与阿尔卡特公司的谢瑞克、苹果电脑公司的乔布斯、英特尔公司的贝瑞特、雅虎公司的希梅尔等同获最佳经理人奖。这意

味着，利用单一品牌策略成为新“霸主”的时代即将来临。

当初三星毅然砍掉了其他品牌，而保留三星，这是他们成功的关键。但是，单一品牌的成功还需要以下几个方面的支撑。

三星在成长中，同样有着自己追赶的对象。20世纪80年代，三星就以三洋为标杆的战略，开始学习三洋的模式；90年代三星实力得到了空前的发展，三洋已经不能成为他的榜样了，于是，他们开始把目标锁定索尼，将索尼作为对手和榜样学习和赶超。1993年，三星的掌门人李健熙提出实施“数字化战略转型战略”，目标是要超过索尼。

为了赶超索尼，三星力争将产品开发比日本同行快三到六个月，手机产品质量要赶超摩托罗拉。最终的结果是：除了在游戏领域外，三星以绝对优势超过索尼。

1998年三星开始定位于新经济中“数字化消费潮流”的创造者。为此，三星果断撤出沃尔玛等折扣店，这也体现了数字化潮流的领导雄心。三星数字化战略的行动纲领强调先见、先手、先制和先占，目的是想告诉消费者：三星要领导数字化潮流，而不是在制造数字化产品！

可以说，三星单一品牌策略运用是一个经典，目前许多知名企业都在学习它。然而，在学习当中，我看到许多企业并没有注意到三星的单一品牌策略所坚持的重要原则。

最后，我要提醒各位的是，单一品牌策略成功的关键就是：你必须让你的品牌形象成为一种令人景仰的象征。只有这样，品牌下的所有产品，才会因为形象的提升，而获得市场的关注，消费者的认可。

第四讲　多品牌的营销策略及其优劣

给每一种产品冠以一个品牌名称，或是给每一类产品冠以一个品

牌名称，这就是多品牌策略。如通用汽车公司有庞蒂克、凯迪拉克、别克、雪佛莱等品牌。

对于为何要用多品牌策略，既有企业内部的原因，又有企业外部的原因，综合而言，它主要因为三大方面的因素：

1．市场竞争总体情况

对于大众化市场来说，产品同质化严重，陷入了价格战的误区，如果不找到某种品牌差异，企业很难扩大自身规模。特别是价格战这种“杀敌一千，自损八百”的策略下更是如此。

2．消费者需求的要求

如今的消费需求日趋多样化、差异化、个性化，如果不满足这种需求，企业同样不能获得较高的利润。

3．企业自身规模的需要

由于在市场竞争中的胜利，因为各种原因，原先的品牌在定位上出现了某种不足，不能适应企业自愿扩大后的情况，如果对原品牌进行改革，则风险较大。因此，为了合理利用企业资源，企业本身也有进行多品牌战略的内部推动力。

多品牌策略在大众产品中是非常常用的一种策略，因为这种策略有着单一品牌策略没有的优势。我发现多品牌策略的好处是：

1．有利于提高消费者忠诚度

可以将产品从功能、价格、包装等各方面划分出多个市场，满足不同层次、不同需要的消费者的需求，从而培养消费者对本企业的品牌喜好，提高对品牌的忠诚度。这是多品牌策略的一大优势。

2．削弱竞争对手

企业实行多品牌策略后，在终端市场上，各类品牌的产品摆满了货架，这样就会占据有限的销售面积，得到挤走竞争对手的目的。另外，多品牌策略从功能、价格等方面对市场进行了细分，这会让竞争者难以插足，从而提高了自我保护的系数。特别是在市场成功的状况下，更是如此。

3．避免一损俱损

多品牌策略可以避免单一品牌策略如果某一产品失败会殃及整体的不足。

4．有利于形象

对于大众消费品来说，使公司在顾客心目中树立起实力雄厚的形象。

虽然多品牌策略有着诸多好处，但多品牌策略也有着很多不足。多品牌策略不足之处主要体现在：

1．消费者的认可度

对于多品牌策略来说，消费者对品牌的认可是关键问题，有时消费者对于产品的细分需求虽然有，但由于品牌众多，就弱化了对品牌的认可。

2．同一企业不同品牌间的竞争

虽然外在的对手少了，但自身的竞争却加剧了。例如，对于宝洁公司各个品牌来说，就有着互相竞争的负面因素，特别是对宝洁宣传点不明确的消费者更是如此。而这种消费者的数量并不少。

3．耗费企业资源

实行多品牌策略，就需要一个个地进行市场宣传和营销，因此，

企业的成本消耗庞大。

2005年8月，宝洁全球发布的2004至2005财年年报显示，销售年收入达到了567亿美元，比上财年增长10%；利润达到72.57亿美元，比上财年增长了近12%；10亿美元的大品牌达到了近20个。

但是，公司生意兴隆的背后却掩盖不住一个事实：宝洁自1988年进入亚洲市场开始至今的18年里，至少有7个品牌已经退出亚洲市场。宝洁在亚洲的领导者们虽然尽力开拓市场，但市场毕竟是无情的，2005年7月份，宝洁停产停售相关品牌达10个之多，正式退出亚洲相关市场。

宝洁作为多品牌战略的最佳典范，被形容为了一种“神话”。但这一案例告诉我们：对企业来说，完全可以用一种军事语言来评价“没有不打败仗的将军”，宝洁也是如此，从这一案例中我们可以看到以下几点问题：

1．品牌战略要服从于企业战略。

宝洁的上述品牌退出亚洲市场是发生在2001年之后，而此时，正是新任CEO拉夫雷上任之时。因为众多品牌分散了企业资源，造成了极大的品牌浪费。因此，拉夫雷采用“将资源集中到核心品牌、优势技术领域”的战略。

2．勇于承担品牌失败的后果。

因为多品牌战略会分散企业资源，所以一些新品牌就容易失去市场。宝洁的这些退市品牌，有的则是小品牌，有的是大品牌，假如死守到最后，那么情况到底会如何？情况肯定会出现：人们会拿宝洁的失败长时间作宣传，这样反而会降低品牌的可信度，给品牌造成更大的伤害。更重要的是，当产品在市场上“不温不火”的在边缘生存的时候，消费者看到宝洁的产品如此状况，也定然会对其产生疑问，从而

降低对品牌的认可度。

现在的退市，并不代表日后的重来，甚至兴盛。实践证明，作为国际跨国公司的宝洁，在亚洲市场的失败，并不代表在世界市场的失败，因此，它有很大的回旋余地。

3．多品牌战略不易失败。

因为宝洁品牌多达几十种，虽然上述品牌在亚洲市场上暂时失败，因为宝洁的品牌仍然包围着亚洲消费者。同样，也没有任何一个人或组织敢说宝洁失败了。这就是多品牌的好处，一个或几个品牌的失败，不会影响企业整体的实力和形象。

第五讲　如何将品牌重新定位

一个特定品牌的最初定位即使再好，随着时间的推移，情况也会发生某些变化。竞争者可能推出一个新品牌，来分割你的品牌的市场份额，致使本企业品牌的市场占有率下降；也可能由于新产品的冲击，消费者的品牌偏好发生变化，以致本企业品牌的市场需求下降。在这些情况下，就需要进行品牌重新定位。品牌重新定位要在充分调查研究潜在顾客的需求和竞争者情况的基础上，为本企业品牌再定位。

1．产品定位的反向思维

产品定位是市场营销者制定企业整体销售策略的基础。企业产品及形象能否为消费者认同及喜好，很大程度上取决于产品定位。当前企业在进行产品定位时，沿用的往往是传统的产品观念。但市场经济发展到今天，产品差异日益减少，从正面诉求并不总是奏效，正面定位往往很难进入消费者心智，很难占据有利地位。反向思维是与正向思维方法相反的一种创造性思维方法，是指人们在思考问题时，跳出

常规，改变思路，从观念的正常思维角度倒转到某一角度进行定位。

我研究发现这样一种现象：当今人们买东西，买产品以外的东西的人越来越多。厂家卖的是概念；迪斯科舞厅卖的是参与，几十元一张门票仍火爆；麦当劳、肯德基卖的是气氛；饮料酒卖的是文化；冰箱卖的是无氟、保鲜、省电、无噪音。反向思维在现代商战中得到了广泛的应用。在产品定位上，许多聪明的商家，走的就是一条反向思维的路。

在传统的产品定位中，产品质量往往被认为是进入市场的通行证。竞争中的企业都期望自己的产品质量比对手更好些。于是建立质量保证体系、申请国际质量认证，从原材料采购到产品销售各阶段进行严格的质量控制，成本也随之增加，但是，产品销售却并不怎么乐观，这也是许多厂商不明白的一个问题。

现代市场是人们之间的知识智慧的竞争，反向思维不是简单的逆向思维逻辑，而是由经验、敏锐的洞察力以及准确的预测而得出的一种悟性。反向思维从传统营销的枷锁中挣脱出来，不再以平面的、静止的、单一的角度看企业与其利益相关者之间的关系，而是以立体的、互动的、多维的角度看待这一切。反向思维策略焕发出的魅力，使越来越多的营销经理神往并用于竞争中。

2．产品的关联定位

产品的关联定位是指当产品实际差别并不能使自己与竞争对手显著区别开来，或竞争对比差不多时，就可以考虑把产品与某种特别的事物联系起来，因此使产品具有独特性，让消费者容易辨别，并在消费者心目中占有一定的位置。具体操作如下：

（1）找出可与产品的性能、目标消费群的关注点相容的关联因素。

（2）这种关联因素是长期存在的。

（3）这种关联因素在目标市场范围内是不存在的。

（4）通过公关活动，使产品和关联因素结合在一起的形象，获得消费者的认可，深入消费者的内心。

3．追求品牌个性

市场竞争加剧时，单纯的企业或品牌形象研究已经难以提供品牌定位需要的信息。品牌个性化是指将品牌赋予人的特征或特点。就像人一样，品牌可以具有“现代的”、“旧时尚的”、“可爱的”或者“异域风味”等特点。

品牌的生命力在于其鲜明的个性特征，品牌定位的目的就在于创造和演绎企业及产品的个性化特征。在现代社会中，消费者希望企业品牌能有“个性特征”，以期与自己的需求品位结合起来。因此，营销经理在经营自己的品牌时应该明确：不论实行什么样的多元化品牌策略，先找到自己的个性是立身之本。创品牌应力求找到一种独一无二、以后也不太可能被替代的个性。并应力图以“和而不同”的个性成为惟一，再去争为第一，这样你才确有了品牌，不致“生死不名或性格不明”地没有了生存空间。

毫无疑问，一切知名企业注重推出个性化较强的品牌是争夺市场的需要，但更要创新性地研制能在市场上叫得响的个性化王牌。也就是说，在目前许多企业一齐上阵将自己的产品自封为“王牌”、竭尽全力向消费者兜售的时候，一些名牌产品企业的经营者则审时度势，明智地亮出了“个性化才是王牌”的大旗。

最后我要说的是，任何一个在市场占有一席之地的品牌，都必须顺应市场的变化，尽可能地创造出个性化品牌，让不同层次、不同地域、不同消费习惯、不同情感需求的消费者得到满足。如此，市场在

竞争中才会变得丰富多彩，企业的名牌战略才会得到大的发展，更为重要的是，致力于创造个性化产品王牌的企业，在创新、提升品牌档次和开拓更大市场空间的路上才能大跨步地前进。

第六讲　我们拿什么去设计品牌结构

什么是企业的品牌结构设计？在我看来它是对企业所有产品的品牌隶属及相互关系的选择。如果从战略层面上来解释，我们可以分为公司品牌导向和产品品牌导向两种思路，它们的形成受内外部多种因素的影响。如果从战术层面来说解释，那么品牌结构会有多种实现形式，这些实现形式往往有各自实现的条件，但条件的划分不是很明显。这些就构成了企业品牌结构的连续统一体。

一个企业要选择自身品牌结构战略，起决定因素有很多，综合起来不外乎有两大类：可以分为内因和外因，其中内因则是起主导作用的。哈佛大学商学院很早就对影响品牌结构战略的因素进行研究，我结合前人的研究成果和自己研究，总结了以下影响品牌结构战略的因素：

1．外部因素

这和企业或产品无关的，是所有企业都会面对的一个大环境。具体包括消费者总体消费水平、宏观政策、消费习惯等宏观因素，对企业起到导向性作用。举个例子，东方文化传统注重礼节，长幼有序，同时讲究和为贵。所以东方企业品牌内涵会采用这种具有东方特性的导向居多。西方文化，特别是美国文化则强调个性，所以长期坚持使用产品品牌导向的以美国公司居多。如果有两个品质和感观都差不多的产品，企业为了强调产品个性而淡化了产品出身，那么，在多数东方消费者心目中就会用单个的品牌的思维与一家大公司相抗衡的品牌认知，从而影响自己的购买决策。

2．市场竞争焦点

企业产品进入激烈的竞争市场后，就会进入竞争当中去，当竞争焦点主要集中在产品品质和价格上时，企业就将公司品牌作为其履行质量和服务承诺的保证，这时，公司品牌导向就将作为品牌结构的主体了。

当竞争的焦点集中于产品的象征意义时，产品品牌导向就会因其适应性强、能够针对目标受众实现定制化的特点而受到企业的喜欢。

3．市场及消费者成熟度

研究发现，消费者越成熟，市场发达程度越高，则消费者获取信息越丰富、越迅捷。所以，产品淘汰机制使企业宣传单个产品功能的任务减轻，企业就能把更多的精力投入到公司理念及使命的传播，从而让消费者树立起受众对企业文化和企业品牌的认知。因为人们购买产品的时候还是更关心产品本身质量甚至用法的信息。

4．企业家因素

企业的领袖人物，往往是品牌的结构设计与企业的创始人，或者说两者有密不可分的关系，他们的个性与偏好有时甚至直接决定了品牌结构战略。

5．企业文化

努力将自身的企业文化倾向于公司品牌导向，因为这样能有效地发挥企业文化内部凝聚，起到指导行为、外部扩散、传播形象的作用。

品牌导向的企业则通常具有很强的鼓励创新、赞成个性张扬的文化氛围和鼓励以品牌团队为单位进行竞争的价值观。

6．公司内部因素

公司和品牌的历史延续。主要通过自有品牌扩展而形成的品牌家族群，各产品品牌之间的协调性和凝聚力较强的话，各品牌就不会与公司整体理念相冲突，这样的公司倾向于使用公司品牌导向的战略思路。

我在分析宝洁公司时发现，保洁公司的产品品牌导向是他们的一贯思路，但由于玉兰油是保洁公司从外部购买的品牌，与宝洁公司其他品牌有不同的成长轨迹，所以我们可以看到，同样经过品牌延伸，玉兰油品牌旗下可以有润肤霜、面膜、沐浴露等多条产品线，而宝洁公司其他品牌则不同，通常只设定形成一条产品线，一个产品类别中还有多个品牌进行内部竞争。

最后，让我们看看维珍集团，这也是我的研究对象之一。

维珍集团作为著名跨国企业集团，其创始人理查德·布兰森（Richard Branson）的一生充满着传奇。17岁那年，布兰森拿着母亲所给的充作邮资和电话费的4英镑，与一个朋友在半间地下室里创办了一份面向年轻人的《学生》杂志。1968年，杂志正式发行。布兰森就读的斯顿公学校，校长为刊物写的贺词是：布兰森，我向你祝贺！我预言，你小子日后不是坐班房，就是发大财！19岁那年，还生活在伦敦一个毒品泛滥的社区的他，就为自己未来的航空公司起了一个独特的名字：“维珍”。Virgin，意为“处女”。

刊物发行后引起轰动。名噪一时的摇滚巨星滚石乐队主唱米克·贾格尔和甲壳虫主唱约翰·列侬都曾接受过该杂志专访。列侬还专门为该刊创作了一首歌曲。几年后，《学生》面临困境。布兰森又突发灵感，决定在该杂志的封底做广告，低价邮售音乐带。由于当时英国专卖店销售音带的价格昂贵，他的创举引起了极大反响，订单源源不断寄来。经过数年的发展，维珍已经成为了唱片业的佼佼者。然而就在

这时，维珍迈出了一步险棋，同时也迈出了日后“维珍帝国”关键的一步。

1984年布兰森进入了门槛非常高的航空业，成立了“维珍大西洋航空公司”。这在当时被很多评论家看作是“自杀行为”。为此，他还不惜与英国航空业老大英国航空公司打了一场轰动一时的官司。最后，他赢得胜利，保住了在大西洋两岸的运营权。他针对不同市场情况，进行了不同的服务。维珍大西洋航空和维珍公司在澳大利亚开创飞机上不提供餐饮、实行低廉票价的服务举措。而维珍移动电信公司在进入美国市场时，是首家提供预付费（Pre-Pay）业务的移动通信运营商。

1994年布兰森又成立“维珍可乐公司”，目前维珍可乐在欧洲的销售量比百事可乐还要多；1996年成立了维珍铁路公司，并雄心勃勃地要将其发展成为全欧洲服务质量最好的公司；1999年宣布成立维珍电信公司，并致力于使其成为全球性的移动电话公司。

布兰森自认为是个对科技不在行的人，他对电脑也不精通。但近年来，他在电子商务和网络上倾注了大量心血。维珍公司网上服务已包括金融服务、机票车票预订、购物等。他计划使维珍赶上英国数字化的潮流，使维珍公司的网站跻身世界十大网站之列，使英国和全世界的顾客能从维珍网上购买到从汽车到CD等在内的一切商品。

维珍的触手简直无处不在，从维珍唱片到维珍航空、维珍铁路、维珍电信、维珍大卖场、维珍婚纱、维珍影院、维珍金融服务、维珍可乐，维珍提供的产品和服务基本上涵盖了人们生活的方方面面。但布兰森并没有想象的那样疯狂，而是一位颇为理智清醒的管理者和营销人。布兰森经常形容维珍集团是一只“跟在大企业屁股后面抢东西吃的小狗”。他有意选定表面风平浪静而消费者并没有获得满意服务的行业作为进军目标，原因是“与那些财大气粗且惰性十足的品牌相竞争，很容易做到让顾客感到在我们这儿消费物超所值”。

作为企业家和商人，布兰森的最大天赋就在于他注重从消费者的角度考虑问题，而那些不循规蹈矩的消费者就是他的目标。进入每个行业时，他所领导的企业并不是新产品的创造者，但是却创造了新的商业模式。

对于品牌的不断延伸，布兰森表示，维珍拥有的最重要的资产是信誉。如果将维珍的名号误用于任何达不到品牌要求的产品，整个公司的名誉将受到很大的影响。因此，布兰森强调，“好好照顾你的品牌，它就能历久不衰。只有符合或日后能符合我们所定的严格标准的产品和服务，我们才能运用我们的品牌。”

第九章
听丹尼尔·K·N·约翰逊教授讲“价值营销”

丹尼尔·K·N·约翰逊教授简介



丹尼尔·K·N·约翰逊，经济与商务系副教授。这位副教授因2000年的一个实验课题而出名。当时，他企图了解经济变数是否能预测2000年夏季奥运会各国的获奖情况。自那年起，每届夏季和冬季奥运会约翰逊先生的奖牌预测都极其准确——高达97%。2008年他接受了《华尔街日报》的采访，并预测了2010年冬季奥运会。约翰逊在伦敦经济学院获得科学硕士学位并于1998年在耶鲁大学获博士学位。

课程主题导读

关于价值营销是丹尼尔教授相对于价格营销提出的，“价值营销”不同于“价格营销”，它是通过向顾客提供最有价值的产品与服务，创造出新的竞争优势取胜的。丹尼尔教授认为，“顾客是价值最大化者，要为顾客提供最大、最多、最好的价值”。企业“价值营销”，应在有形竞争和无形竞争上下工夫。有形竞争即产品含量竞争；无形竞争即环境、品牌和服务等竞争。企业要在产品质量、产品功能、开发能力、品牌形象等方面进行创新和提高，优化价值竞争的群体组合，实现创造价值经营，拉开与竞争对手的差异，不断创出新的竞争活力。

丹尼尔教授将营销活动的对象从狭义的外部顾客扩展到了雇员和营销合作伙伴，并以合理的架构将以这三个对象为目标的营销活动整合在一起。不仅如此，他还从投入和产出的角度来看待整合后的营销活动，认为这一整合后的活动以“交换”为核心思想，交换的内容是一组价值（价值组合），并且这种交换是动态上升的过程——价值以循环的形式在企业与外部顾客、雇员和营销合作伙伴之间流动，每个循环都使价值产出和要素投入提升到一个新的水平。

第一讲　清晰价值营销战略定位

首先，我们来考察战略定位的含义和其组成部分。我平常所提到的定位战略通常应用于品牌，但它也同样可以关注于整个公司，甚至一种特定的产品，可以说战略定位既可以着眼于宏观，也可以凝聚于微观。一般来说，定位概念是指购买者眼中的产品或企业和心目中所期望的标准应该是什么样的。换句话说，它是根据目标市场上购买者的价值需求而对产品内涵所做的一种界定。拥有一个清晰的定位能确保营销计划各要素的一致性和相互支持性。

目前，哈佛大学，哪怕是国际上对于定位方法的研究取得了一定的成果，但是仍然处于非成熟阶段，对于“对什么定位、定位什么和如何定位”三方面的研究还是处在初级阶段，学术界都是各自独立的研究，我尝试着和日本一些学者进行过相关研究，但合作的成效不大。所以，对于定位方法，一方面需要内容的补充和完善，另一方面更需要进行综合性研究。

总体来说，我将价值营销战略定位应涉及定在以下三个关键：

（1）识别：准确识别目标顾客的需要并确定定位的范围；

（2）明确：明确企业在定位主张中强调的顾客收益；

（3）制定：制定相应的4P（Product，Price，Place，Promotion）战略以支持定位主张。

可以看出，市场定位要沿着制定定位战略的程序进行定位；在程序维度上的每个具体步骤，都要确定在这个步骤内需要完成的核心任务；在每个任务维度内的每个具体举措，都要围绕4P而展开。

应该说，选择是定位战略的第一步。产品的定位概念是说，顾客所能理解与其需求和偏好相关的一般性含义。它使得企业和产品在顾客心目中有了一个明确的位置。战略定位的选择应该充分考虑到消费者的价值偏好，在决定如何定位时，要研究竞争者的定位及其对消费者的影响力。而为自己企业策划的新定位应以此为参考和教训，但更应与之相区别，彰显出自己企业和品牌的特性。

在实施定位之前，必要的验证与效果分析是必不可少的。定位效果的验证是一系列复杂工作的集合，而往往在战略实施之中随时调整。定位效果的确定可以采用以下几种方法：

（1）定位可行性分析：从影响定位的因素出发，在理论上确定定位的可行性；

（2）营销测试：通过小范围的营销实践观察定位，评价实际应用中可取得的效果；

（3）竞争对手和顾客群体分析：通过对竞争者和顾客的分析，从侧面检验定位的准确度；

（4）定位效果模型：指运用各种理论模型或者科技手段检验定位合理性。

自从1997年，宝洁公司遇到了一个中国的对手：中国的奥妮推出了“百年润发”洗发水后，产品的销售额取得了突飞猛进的业绩，年销售收入达到8亿元，市场占有率达12.5%，销量仅次于宝洁公司。

借着已经取得的成绩，奥妮决定乘胜追击，推广皂角洗发浸膏。其实，皂角洗发浸膏是奥妮1994年底推出的产品。销量曾经不错。但随着奥妮推广重心的倾斜，皂角洗发浸膏的销量一路下滑。鉴于此种情况，奥妮决定请一家行销代理公司来为这个品牌做全新的代理定位。奥妮深知，在行销代理公司的选择上就一定要聘请操作实力强，而且具有非常丰富同类产品操作经验的公司合作。此时，奥美广告行销公司进入了奥妮公司的视野。

奥美是一家世界知名的广告行销公司，久经市场战阵，并具有深厚的营销管理知识。无疑，奥美是奥妮聘请广告行销代理公司的最佳选择。于是奥妮立即与奥美取得了联系，在经过一番“讨价还价”之后，奥妮开始了它与上海奥美的合作。奥妮提出希望奥美能够一举重新包装推广“皂角洗发浸膏”，使它成为继“百年润发”之后的又一个胜利。奥美在经过市场调查研究和分析，为重新包装后的“新奥妮皂角洗发浸膏”提炼出“不腻不燥、爽洁自然”核心价值。

奥美认为，依照中国人的发质只要给他们一个不油腻、不干燥的这种所谓“自然美”的中性成效就能很好地取悦消费者了。但是问题恰恰可能就是出在这里，从中国消费者对于洗发水的核心利益需求来

讲，奥美“不腻不燥，爽洁自然”的定位明显地与中国女性消费者的核心需求产生了微妙的错位。

与之相比，宝洁公司在洗发水领域的定位可谓是业界的风向标。从宝洁公司的潘婷、飘柔和海飞丝三个洗发水品牌的核心定位就可知其端倪：潘婷定位于“养”；飘柔定位于“顺”；海飞丝则定位于“爽”。可以说宝洁公司的这三个定位涵盖了中国女性消费者的几大核心需求之所在。而奥妮所谓的“不腻不燥，爽洁自然”的所谓核心价值并未准确击中消费者的核心需求。可以说宝洁公司所定位的“养，顺，爽”三个字就准确概括了中国洗发水市场的所有需求，而奥妮所定位的“不腻不燥，爽洁自然”虽力求贴近需求，却最终没有击中要害。

奥妮仍然以奥美的“不腻不燥，爽洁自然”为核心价值的这个广告片从1998年3月开始在中国主流媒体密集投放。为了与广告创意相配合，形成整体的广告合力。与此同时，免费派送活动也轰轰烈烈的开展起来。一时间，一场声势浩大的整合推广运动仿佛使得奥妮如日中天。

几千万的广告费投进去，没料到残酷的市场跟包括奥美在内的所有人开了一个大大的玩笑，中国的奥妮市场竟然没有产生大的起色，在有些地区甚至不如从前。令所有人更加没想到还在后面，在不到半年时间里，由于奥妮新皂角密集投放了约8000万广告（电视广告和户外广告）。此时奥妮的财政方面出现了重大问题，它的资金链条再也承受不住这样大规模的投入了。

最终，奥妮选择了停止一切广告以及促销活动，当然这其中也包括了与奥美的合作。从此，奥妮持续多年的高速增长也戛然而止，销售收入开始逐年回落，一直落到1995年的水平，市场占有率也从12.5%跌至不足4%。

看过奥妮由盛转衰的案例，可以说是奥美作为世界知名的广告行

销公司没有针对中国情况进行细致分析，而盲目套用国际化行销公式的结果。但这次失败归根结底是一次价值战略定位的失败，所以我们从这个角度来进行分析。

中国的奥妮在企业发展鼎盛之时决定乘胜追击，重新包装以前曾被市场冷落的皂角洗发浸膏，并决定由奥美公司对其进行重新定位，想以皂角洗发浸膏的卷土重来为契机，创造新一轮的奥妮销售狂潮。这个想法是有一定程度可操作性的，但是在最后的结果上却一败涂地，其原因何在呢？

要推出一种产品，其价值定位应以研究消费群体和竞争对手为前提，只有了解市场，了解同行产品的价值定位才可能做到精准定位。在战略定位的选择应该充分考虑到购买群体的价值偏好，在决定如何定位时，研究同行竞争者的定位及其对顾客的影响力也是极其重要的。但我们反观奥妮的定位，其核心价值从市场反映上看根本没有反映出消费者的真正需求。与宝洁公司的潘婷、飘柔和海飞丝三个洗发水品牌的核心定位涵盖了女性消费者们的几大核心需求相比，奥妮的新定位显得空洞而无重点，没有新颖的定位，也没有一眼可以抓住消费者的亮点，当然在市场上不会取得优势。

营销战略定位的失误导致了奥妮在后面的一系列被动，为了推广这个新定位，奥妮进行了大量的广告投入。但事实证明，大肆广告投入的结果是，奥妮当年新皂角的销售收入只有1亿多，而广告费用反而投入了上亿，广告投入与销售额之间形成了一个滑稽的对比。这说明前期准确的战略定位对于一个品牌来说是多么重要。

综合以上的内容，奥妮的失败其实是没有在定位前充分认清市场形式，没有把握住消费者所最想要的东西而盲目主观地定位的结果。这个案例值得我们去反思，要想准确地做到战略定位到底需要做何准备？

第二讲　对顾客价值维度的诠释

“维度”是指一种视角，而不是一个固定的数据。顾客价值维度所指便是顾客对企业或产品价值期望中的各类因素。下面，我将从价值维度概念、顾客价值维度划分与顾客价值维度测量几个方面来谈这个话题。

英国著名物理学家史蒂芬·霍金教授对“维度”一词有如下的解释：这就像一根头发，远看是一维的线；在微观的视角中它却是三维的；如果面对时空，如果有足够高倍的放大镜的话，也应该能揭示出其它可能存在的4维、5维空间，直至11维空间。由上面的概念引申开去，顾客价值维度所指便是顾客对企业或产品价值期望中的各类因素。由于不同行业，不同产品之间的差距，顾客维度不可以一概而论，而是根据实际情况变化。无疑，顾客价值维度具有多样性和情景依赖性，它会根据所面对的不同企业和不同产品，所处的具体环境而变化。所以确定顾客价值维度，实际上就是对具体营销环境的一种分析。同时，企业也要根据自己对维度分析的需要来确定维度。

顾客管理的中心目标，就是通过占据顾客的心智空间，提高顾客的终身价值。企业在价值管理过程中必须从广义的角度来把握顾客生涯价值。顾客终身价值不是一个单维的矢量，而是一个立体的概念：

1．顾客维持时间维度

企业通过维持与顾客的长期关系，建立高的顾客维持率，从而获得较高的顾客生涯价值。

2．顾客份额维度

是指一个企业所提供的产品或服务占某个顾客总消费支出的百分比。要获得最大的顾客生涯价值，不仅需要有高的顾客维持率，更要有高的顾客份额。顾客份额应该是衡量顾客生涯价值的一个重要指

标。

3．顾客范围维度

显然，企业总的顾客生涯价值的大小与它的顾客范围直接相关。从顾客范围维度出发，要求企业必须清楚它的现有顾客是谁，同时注意开拓潜在顾客。

值得注意的是，并不是所有的价值维度对于企业都有同等的重要性。被顾客反复提及和被顾客多次提及的维度就是重要维度，它们对企业来说更有意义。所以，企业非常有必要在其中甄别出对顾客重要的价值维度。价值维度的测量步骤如下：

1．确定维度

对于客户价值维度测量来说，首先要根据产品特性确定维度类别，并注意维度的确定上要做到不重不漏。

2．维度资料收集和分析

维度资料的取得来源于市场。可以采用市场调查等方式获得，设计出对目标群体的调查表，其中内容应包括产品本身各种属性在顾客心目中的重要性。

3．综合资料进行测量

在收集信息后进行分析，一定要以消费者调查结果为准，并根据企业需要制定保留维度的名额。需要注意的是这是由制定策略的需要所决定的，即使是同一张调查表，得出同样的结果，由于企业需要制定计划的侧重点不同，选择维度和数据也会有所区别。

不管是在东方还是西方，孩子在家庭中永远是最受宠爱的。对于以孩子为消费者的企业来说，谁赢得了孩子的心，谁就会生意兴隆、

财源广进。很多人都知道，麦当劳并不是以美味取胜的，但麦当劳虽然是快餐，但在有些国家，特别是亚洲和非洲，品尝麦当劳的孩子们，则总是尽可能在里面多呆一会儿。价格上，到麦当劳想吃饱，按照这些国家的收入水平，麦当劳的价格不能算便宜。那么它是如何获得众多小朋友的心呢？

一次，我去中国出差，我在麦当劳中觉有中国特色的麦当劳现象：

麦当劳会给孩子们提供一种价值5美分的着色月历。孩子们可以在动物图案上涂涂抹抹，制成自己喜欢的画片。更有诱惑力的是，每张画片下都附一张优惠卡，这样，买了月历的孩子们每月都要被麦当劳“优惠”一次了。儿童节将至，麦当劳会推出了：“买开心乐园餐，得开心旋转车玩具。”“买开心乐园餐，得世界游SNOOPY。”让孩子们节日期间频频光顾麦当劳而乐此不疲……

尽管不少中国家长已经抱怨麦当劳是垃圾食品，但是，在里面就餐的队伍却似乎越来越壮大，这真让人们在迷茫的同时也不得不佩服它的手段。

在快餐业竞争日趋激烈的今天，麦当劳之所以能称霸世界餐饮，除了善于“笼络”顾客外，还有自己的“秘密武器”——这不是每家餐厅都有，但每个顾客都需要的一个价值维度——温情的感觉。

最初，麦当劳的广告宣传主题与大多数广告一样，意在表现的是产品和引用高科技、自动化的生产过程等，这一度引起顾客的极大兴趣。但是，很快被人们所熟悉并令现代人产生厌倦。于是，麦当劳的生意每况愈下。随后他们通过调查研究发现，仅仅依靠严密快速食品生产节奏和过程，是难以长久吸引顾客的，温情和家庭气氛才是顾客的永恒追求。为此麦当劳公司改变了宣传方向，推出了温暖、轻快的家庭式广告：

“在晚霞中，一对年轻的爸妈手拉着一双活泼的儿女，随着音乐，欢乐地走进金色拱门下的麦当劳，和蔼可亲的服务员迅速地准备好客人选要的食物，一家人坐在充满温馨的餐厅里愉快地享受着一天最美好的时光及可口的食物……”

这个广告着力渲染的是家庭气氛，意在告诉消费者，你可以享受最美好的时光、最美味的食物。

另外，麦当劳也和众多餐饮企业一样，非常注重服务质量。他们力求让顾客的就餐省时、保证就餐环境优雅、餐具清洁卫生，设置的座位舒适、宽敞等。

如今，麦当劳的红底黄字“M”招牌早已是全世界任何一个大都市中风景线，它的成功很大程度上要归功于对顾客价值维度的准确把握。

儿童消费者是麦当劳的战略入手的群体。在孩子们的心目中，真正吸引他们的是麦当劳“叔叔”带来的无微不至的关怀、照顾以及更多的欢乐。而这些，往往是陷于繁忙事务中的父母很少或难以给予孩子们的。在孩子们的眼里，麦当劳餐厅不仅是吃饭的地方，而且是充满温情的娱乐场所，是他们的另一个家。这里有食物、有游戏，还有风趣的服务人员和善地给予众多的温馨与友爱。“欢乐”对于光临麦当劳的儿童来说是最重要的价值维度。

麦当劳则是抓住了这个重要的价值维度并展开发挥，在孩子们身上，麦当劳真可谓是“用心良苦”。几乎不断档地推出随“开心乐园餐”配送的讨巧小玩具，生日节日送出的大量优惠卷等，都使孩子们一次次地迈入“M”的大门。在麦当劳中，儿童要想得到玩具，就必须要吃套餐，而要凑齐4种玩具，就必须吃4次套餐。当然了，孩子吃4次，陪同的家长也要跟着吃4次。麦当劳的经营的确有独到之处，让儿童带来成人顾客，这是“欢乐”维度扩张的结果。

麦当劳的取胜除了打“小孩子”的主意外，更重要一点是把以“温馨家庭”的顾客感知作为重点表现维度。麦当劳成功地将“温情”的概念注入了“M”的品牌之中，他们先是通过大量的广告宣传和促销活动，把“温情”的感觉送给了顾客，并不断地强化使这个观念深入人心。最后使顾客走在外边，一看到黄色的“M”和麦当劳叔叔的形象，就想到了家，就想到温情，从而对“M”多了一分亲近感，甚至会把麦当劳当作家庭聚会的首选。这种以情感人的策略，使麦当劳获得了更大的成功。

第三讲　做好顾客价值管理流程

我们很早就发现，在现代营销中，产品的有效生命周期更加短暂，作为替代的廉价商品则层出不穷，同类的竞争者也越来越多。种种迹象表明，不管是生产商还是经销商，抓住企业的“命根”——客户是惟一的出路。顾客管理是系统的学问，当然需要一套严谨的流程。我会围绕顾客划分、顾客管理流程、顾客档案管理和接触步骤几个内容来讲述。

以客户为导向的企业营销是大势所趋，用同一种服务方式来对待现在的所有消费者已经很难满足他们了，准确地说每一个客户就是一个细分市场。按照二八的原则，实际上对企业有用的客户却只有20%，于是，我曾经把客户分为四种来加于区分，包括VIP客户、MGC客户、BZ客户、MZ客户，其中VIP客户是创造最大的利润群体，而MGC客户是最具有增长性的潜在客户，BZ是企业最不喜欢的，因为他们是给企业带来负值的客户，MZ是企业极力规避的，因为他们是给企业带来负增长的客户。很显然，企业在面对这些客户的态度是不同的，他们会保住开发好VIP客户，尽快挖掘出MGC客户，并迅速抛弃MZ客户。

顾客分析管理既是细分顾客群体的需要，又是明确下一步任务的

前提，它具有一套特定的流程，这些流程对客户价值管理具有很强的实用性：

（1）对现有或潜在客户进行分类：按照企业经营方向和发展的重点，将现有客户或准客户按照产品类别、客户性质、服务内容等方式来加以分类。

（2）客户分析：在开发每一个客户之前，一定要了解，知道客户的优势和劣势，及其可利用的资源，这样，企业就能最快速、最大限度开发出消费者潜在需求。

（3）客户购买习惯分析：这主要用于大客户管理，这些采购者所涉及的资金都是相当巨大的，甚至一次业务就会改变该公司的经营方向。

（4）分析公司与客户的交易记录：主要包括客户每月的销售额、采购量，我们的产品在该地所占的份额，产品销售分析等。

（5）费用、销售预测分析：这种预测分析包括销售量、利润、库存利息、人员的花费支出、风险系数高低、开发客户时的花销和经营费用等。

获取准确的顾客档案是顾客管理的前提，因此顾客档案管理是顾客价值管理中重要的组成部分。顾客档案管理步骤包括：

（1）基本信息：包括客户公司地址、电话、网址、采购员、采购经理、财务总监、总经理、董事长等各层次人员的权限、联系方式、性格、爱好等基本信息。

（2）重要信息：包括客户集团组织、公司历史、经营目标、发展方向、产品特点、客户的竞争对手状况、客户供应商状况、客户的资源及客户状况等。

（3）核心信息：企业的计划和提供的策略，并检查其效果以便随时改正。

（4）过程管理信息：包括所有的谈判记录、谈判者的身份，谈判过程的回答，客户产品的订购、库存增降情况的记录。

与客户进行适当接触和沟通也是顾客管理中不可缺少的一步，它是日后营销中进行合作的前期铺垫，顾客接触流程——也可以说是初次谈判：

（1）初步接触：包括如何自我介绍和会谈开场白，虽然开场白的好坏和谈判成功与否没有很重要的联系，但也不能随意。

（2）了解客户，挖掘客户需求：几乎所有的营销过程都是要通过提问的方式来了解客户的，这在大客户的会谈中更是至关重要的。

（3）证明能力，解决异议：证明你的营销策略对客户是有帮助，充分说明你们之间的合作会给顾客带来什么样的利益。

（4）总结利益，得到承诺：最后一个步骤是把会谈内容做个总结，最后要求签单。

在零售业面临日趋激烈的竞争环境下，位处纽约第五大街的一家沃尔玛能够在一枝独秀，经营业绩连年大幅度增长，创下每平方米销售连续两年在纽约百货商店中排名第一的佳绩。为此我对沃尔玛进行了深入的调查和分析。

沃尔玛认为要满足顾客的需要，首先要了解顾客的需要。沃尔玛的顾客研究都围绕着一个共同的中心：消费者。这些研究使决策人员时时掌握周边地区的消费者结构和消费行为趋向。这家沃尔玛地处纽约闹市，关于纽约消费者的收入水平，过去曾经有一个误区，认为“富豪”区就一定是高收入群体聚集区。而沃尔玛的调查显示，事实并非如此。由于沃尔玛附近的居民有相当大一部分是工薪一族，所以

消费者群体的平均货币收入只属中等偏上水平。根据这个调查结论，沃尔玛明确了以中档为主，兼顾两头的经营思路，即采取3：6：1的高、中、低档商品结构比例。

沃尔玛的调查还发现，顾客到一家便利店最长光顾时间是5分钟，到一家超级市场是20分钟，而到一家大型百货商店所能光顾的时间可以长达一个小时。于是，他们根据交通状况，在纽约确立一定的区域作为自己的核心商圈。

对顾客的研究还表明，由于纽约生活节奏快，购物“一站式”是大多数消费者所需要的。为了有效地满足这种需要，沃尔玛确定了实用的商品组合。他们把商品分为两个大类，即生活必需品和差异品。生活必需品主要包括超市中的食品、日用百货、部分文化用品、家用小电器等；差异品主要包括服装、工艺品、家居用品等。各商品部随时根据顾客需求调整品种组合。

此外，沃尔玛通过对顾客的研究还发现，顾客在购物时不仅会产生一次性疲劳，还会产生周期性疲劳。一次性疲劳是指顾客在一次购物过程中，超过两小时就有疲劳感，购物欲望也会随之降低。周期性疲劳是指顾客来商店多次后会逐渐失去新鲜感。

为解决顾客疲劳问题，纽约的沃尔玛在大厦顶层设立了美食中心，为顾客提供一个休息、上网和餐饮的场所；他们还定期对各商品部轮换装修，按照楼层布局特点，合理地进行商品摆放，尽量做到让前来购物的消费者持续保持对市场的新鲜感觉，同时使顾客能够方便地找到所需商品。

沃尔玛之所以能在内需不足且竞争格外激烈的商业环境中取得骄人业绩，这得益于他们严谨全面的顾客价值管理。

我经常说，一个企业要满足顾客需求，一定要先了解顾客的需求，然后才能根据顾客需求来提供商品和服务。同时，对顾客还要有

一定的预见性，所以还要深入研究顾客需求的变化趋势，掌握市场发展动态。据此制定公司的市场导向战略和策略计划。

在这方面，沃尔玛每年常规进行顾客行为研究项目，并根据特殊工作情况，进行许多专项市场研究项目。这些是沃尔玛进行顾客管理的特点，它成为很多超市的榜样。

现代企业成功的第一要素是什么？我告诉你，是顾客导向。在经济发达的今天，很多商品的生产能力都已大大超过需求，顾客掌握着绝对的控制权；我们只有在获得顾客偏好的情况下，才能卖出更多的商品。

第四讲　理解什么是顾客价值管理体系

在目前充满竞争的市场上，顾客价值是企业最看重的一个因素。如何在营销中抓住客户、留住客户，维持客户的忠诚度，保持市场竞争力，是今天所有厂商关心的问题。但值得注意的一点是，顾客在享受“上帝”称号的同时，其实也是企业的一种资源。对待顾客价值，企业不光要“逢迎”更要学会管理。

现在，我从顾客价值管理内容、顾客关系管理体系及其组成和支持体系几方面来介绍。

今天的营销市场上，对企业来说，最为关键的问题是如何持续吸引顾客并维持企业的成长，商家只有不断地对各目标顾客的需求进行研究，找到顾客真正重要的需求，并以此制定需求满足策略，才能获取和保留更多顾客，为企业创造更多的利润。顾客关系管理主要包括以下几方面内容：

1．顾客分析

针对企业的目标顾客，分析并确定高价值顾客群与低价值顾客

群；分析不同顾客需求，并将其需求分解为基本需求、满足性需求与吸引性需求。

2．确定顺序

根据公司战略确定发展满足顾客需求的优先顺序。

3．业务流程

根据顾客需求优先顺序设计业务流程并进行持续改进，最后将其标准化、制度化。

4．基础性建设

根据业务流程设计组织结构、控制体系与员工培训体系等基础性建设。

客户关系管理体系是源于以“客户为中心”的新型商业模式，这是一种旨在改善企业与客户之间关系的新型管理机制。通过向企业的销售、市场和客户服务的专业人士提供全面、个性化的客户资料，并强化跟踪服务、信息分析的能力，使他们能够协同建立和维护一系列与客户和生意伙伴之间卓有成效的“一对一关系”，使企业得以提供更快捷和周到的优质服务，吸引和保持更多的客户。

CRM系统的核心是客户数据的管理。利用它，企业可以记录在整个市场与销售的过程中和客户发生的各种活动，并建立各类数据的统计模型用于后期的分析和决策支持。一套完整的CRM系统组成如下：

1．市场管理

包含现有客户数据的分析，提供个性化的市场信息和提供销售预测功能。

2．销售管理

包括提供有效、快速而安全的交易方式和提供订单与合同的管理。

3．销售支持与服务

如与顾客订单与合同的处理状态及执行情况跟踪，提供产品的保修与维修处理及记录产品的索赔及退货等。

4．竞争者分析

包括记录主要竞争对手和记录主要竞争产品。

对于顾客的价值管理并不仅仅是一线销售人员的工作，也是市场营销和财务人员等企业的其他部门应该关心的问题，所以说，对于完整的顾客价值管理体系来说，它应该有自己的支持系统。顾客价值管理体系的支持体系为：

1．符合顾客价值管理的组织系统

建立起符合顾客价值管理的组织系统，并根据此具体组织企业的生产和经营。这要求调整企业各组织机构、部门、环节的管理制度，包括绩效考核制度。

2．建立内部员工的培训和交流

在创新制胜的知识经济时代，企业的人力资源作为知识和技能的载体，已经成为创造顾客价值的最根本的因素。优秀员工对于企业会带来更加稳固的顾客资源，因此意味着更大地使顾客价值得到提升。

3．以顾客价值最大化为核心的文化理念

以顾客价值为重必须要变成全体员工的最高理念并升华成一种企业文化理念，融入企业每一个行动中。

韩国朴秀秀饰品具有100多年历史，有着“亚洲女孩饰品专家”之称，在全球100多家分支办事机构，一万余家门店，它在多年经营实战中所形成的顾客管理所积累的实战经验，非常值得营销者借鉴。

朴秀秀饰品以13～27岁的年轻女孩为主要消费人群，这个群体以大中学生居多，这类人群崇尚个性和自由，热爱时尚和流行，崇拜偶像，接受新鲜事物比较快，拥有极强的消费需求。但这类消费人群有的无收入或收入不高，所以，朴秀秀饰品的价低的市场定位以最大程度的迎合目标消费人群的需要。

顾客数据库营销是朴秀秀饰品主要的顾客管理方式。在饰品店开业之初，朴秀秀饰品就会建立起自己的顾客数据库，要求每个招待都要尽可能的留下顾客的详细档案数据及购买特点，并且实现简单的电脑数据库。

另外，他们还通过数据库中的购买频次的多少将顾客分类。比如：一个顾客是购买频次较多的，每次来购物时，饰品店都要求同一个招待进行服务。这样，通过一次次的接触，顾客和招待之间就会逐渐熟悉起来。对顾客的了解就不会简单地停留在数据库那些信息了。朴秀秀饰品店会帮助雇员建立与顾客的朋友关系：生日时，朴秀秀饰品店还会让雇员以私人的名义给他的顾客送去一份礼物，当然，饰品店也会以专卖店和店长的名义再送一份小礼品给顾客；这位雇员会注意与顾客的每一次接触，将她的个人爱好等私人信息记住，并且在出其不意的地方使其惊喜，从而加深关系，促进购买的次数。

朴秀秀饰品店还不定期举办各项饰品搭配咨询会，使顾客能定期得到新的资讯。另外，朴秀秀还赞助高校举办“朴秀秀杯”演讲大赛，为校园服饰大赛提供所有的饰品。

朴秀秀饰品店在开发顾客中的另一个手段是，对于介绍来的新顾客，他们会奖励老顾客一份礼品。这样不但能不断增加客源，同时更

有助于店面良好形象的建立。

从朴秀秀饰品店看，作为终端，他们最主要的功能就是抓住顾客，将商品销售给顾客，让他们满意，使其通过一次购买，进而多次购买，并最终形成习惯。事实上，朴秀秀饰品刚进入市场时，面对的是非常陌生的市场环境，虽然可以通过前期市场调查来确定一部分目标顾客，但是这个范围是非常大的，就不能以有限的广告投入起到最大的作用。对此，朴秀秀的做法是以信息代替广告，通过建立数据库掌握顾客信息，并确定经营方向。

顾客数据库营销是朴秀秀的制胜法宝，相对于外部提供的数据库，这个自己建立的数据库更为实用。如果顾客实现了首次购买，那么就可以实现多次购买和重复购买。经过半年或一年的运行，数据库将会记录几千个顾客信息，这时候再根据顾客购买频次和偏好进行分析，然后用手机给不同的顾客发去不同的短信息，以期望他们继续来店购买。利用这种点对点的即时沟通，费用十分低廉。对购买频次较高的顾客寄送品牌海报，在春节、圣诞节等一些节日还可以寄贺卡给他们。通过这一系列的努力，朴秀秀饰品店牢牢抓住了一批忠诚的顾客。

另外，朴秀秀的会员制和推荐卡制度给它带来了更多的忠实顾客。在组织顾客的方法上，可分为：建立一般会员制、贵宾会员制、介绍卡会员、饰品搭配研习会员制。各加盟店的经营者可根据自己店的需要采用适合自己店的组织方式进行策划实施。顾客除了得到入会的利益外，更有意义的是获得心理上的认可和成就感，朴秀秀也通过提供这一桥梁使得目标消费者与自己融为一体，成就了其“亚洲女孩饰品专家”的美誉。

第五讲　掌握顾客价值测量方法

我们已经知道，顾客在人格上是绝对平等的，但他们对企业的价

值却各不相同，甚至相差很大。因此要做到对顾客有效地区别对待，企业首先要认清不同价值的顾客，这就需要对顾客进行价值测量。在本节中，我将重点围绕顾客价值测量及其涉及因素和步骤，顾客生命周期价值测量几方面展开讲述。

众所周知，顾客是企业生死存亡的关键因素，但顾客的价值也存在着客观差异。到底什么对顾客来说是有价值的呢？他们的价值有多大呢？这就涉及到对顾客价值测量。它是顾客价值理论研究的关键内容。如若没有顾客价值测量。那么顾客价值管理就是空谈，顾客价值战略也会成为泡影。

顾客价值测量方法有很多种，每种方法都有自己的适用范围和优势，需要企业根据实际情况选用。

顾客价值是在市场环境下产生的，因此，我们对顾客价值测量也应从“顾客、公司、竞争对手”三边进行分析。我们把顾客分为现有顾客和潜在顾客两大类，而现有顾客是企业的直接赢利点，更是企业生存的基础。潜在顾客虽然从数量上是“无限”的，也是企业始终在寻找的。

顾客价值的测量者大都是企业，不同的企业有不同的目标，那么它所关注的目标顾客就会有所不同。即使是同一企业在不同的阶段，目标顾客也会改变。目标顾客群在数量上也在不断变化。企业目标实现程度不同，目标顾客群大小会对此做出回应。同时在这一过程中，潜在顾客与现有顾客之间存在流动。目标顾客是测量的前提，在测量过程中必须扣紧“目标”，一旦测量企业的目标发生变化，目标顾客也应注意即时做出调整。

我将具体的测量分为以下几个步骤：

（1）测算评估标准：属于顾客价值测算的前期准备工作，即目标顾客需求项目确定和处理；

（2）顾客价值测算：通过测量方法显示顾客在各标准上的价值外化，描述顾客需求的状态；

（3）对顾客价值测量结果的分析：把测量结果转化为企业语言的过程，是企业能更好地站在顾客的角度考虑问题的一种途径。

在顾客价值测量的体系中，我曾经提出这样一个概念：生命周期价值。是指某一特定顾客或客户群未来创造的总利润的净现值。生命周期价值已经成为测量成功的客户关系管理项目的标准工具。经常用来测量营销战役的回报和可行性及用来测量现有客户的盈利表现。不同于其他的测量方法，它是基于某一客户群过去和现在的消费行为，预测这一客户群的未来的表现。可以说，它适用于不同行业的各种产品和服务，也可以用来评估整个公司的营销表现和客户价值。应用生命周期价值营销工具进行客户维系时，最普遍的应用是基于客户生活方式和购买行为建立客户分群，分别计算不同客户分群的生命周期价值，并且针对不同的客户群进行客户维系营销费用的预算分配，设计差异化的沟通策略。

顾客生命周期是一个极好的营销工具，计算的成本很低，而且可以通过改进营销策略获得巨大的回报。

美国纽约州有一家“青山农场”，但它不是真的农场，而是一家蔬果食品店。这是家将近70年的老店，大约只有2200平方米，门脸陈旧，几年来却被誉为全美最好的小蔬食店。多年来，青山农场能生意兴隆，离不开它独特的顾客价值测量战略。

青山农场的经理凯瑞·霍金思认为，冻火鸡的销售能充分反映出菜场的营销习气。感恩节期间，按照美国传统，每个食品店都给前来采购的顾客，不管他们在店里的花销有多少，都会回赠一只火鸡——但这项惠民措施会让任何一家食品店增加10万到20万美元的营销成本。

霍金思意识到，这样的奖励只能让那些爱占便宜的人——他们根

本不会在小店里买太多的商品，所以，回赠一只火鸡的营销方式不适合在微利行业。

终于有一天，青山农场过感恩节时不再给顾客送火鸡了，而是根据顾客一年来的消费记录，对那些忠诚客户进行奖励，奖品是现金——买100美元返15美元，并在当场兑现。这项措施让很多顾客感到非常开心。

另外，青山农场还规定，顾客一星期之内连续花销100美元，就能享受“钻石级”待遇：包括感恩节期间一只16至20磅附近农场提供的现宰的火鸡；圣诞节来临之际，还加送一株圣诞树。平时的让利就更多了，春季来临时鲜菜部就发1美元的打折券，顾客攒到一定金额就能实现全年购物打折的优惠，一段时间后还能获得各种礼品。

后来，随着技术的发展，青山农场使用了IC卡。这样，公司能够通过技术手段了解、分析和比较它的15000多名经常性顾客。

商店运营董事约翰·马哈尔说：“你常常觉得上这儿买东西的人没有你不认识的。可我们的分析报告一出来，你就发现有花销很大的顾客，你到现在还不认识，也有一些常客，他们的花销却实在不高，这很令我们意外。”

霍金思把他们的忠诚顾客分为两种类型：“交易忠诚”和“关系忠诚”。只看重价格的被定义为交易忠诚者。在青山农场的价格没有明显优惠的时候，也会跟它做生意，目的是享用青山的客户服务和所提供的特惠待遇。这样的顾客被定义为关系忠诚者。

后来，青山农场看到，钻石级顾客只有300多人够得上，红宝石级顾客1000多人够得上。珍珠级和蛋白石级居多。但随着时间的推移，越来越多的顾客会不断升级。于是，钻石级和红宝石级顾客被青山农场特殊重视并加以照顾，这样，让使钻石级和红宝石级顾客加大了消费，而且是不断地在增加。后来，大户消费撑起了青山农场年销

售额1800万美元的业绩。以每平方英尺计算，青山农场的每周销售额有16美元，而这一个行业的平均水平仅8到10美元。美国零售业的纯利率在1%就算是很不错了，但青山农场却能够达到平均水平两倍以上。

青山农场与众不同的地方，在于它通过准确的顾客价值测量，真正的了解它的最佳客户在何处，并且真正为他们提供满意的服务。

对于绝大多数企业来说，实行优惠或者让利时都是针对所有顾客的，比如案例中提到的感恩节期间，食品店不管顾客的花销有多少都送给他们一只免费或几乎免费的火鸡。但这种策略对于商家的忠实顾客来说并没有体现出特殊的重视，同样，消费地点摇摆不定且消费额度小的顾客，仍然只会在你进行优惠活动的时候光顾，而不会长久地忠诚于某一商家。因此商家的让利和优惠也需要重点，优惠的目的是要奖励对你最忠诚最有价值的那些顾客。

因此，青山农场采取的原则是：不在普通顾客身上浪费更多宝贵的时间和金钱。世界上毕竟有大量的只看价格不看服务的顾客，要想打动他们的情感实在不易。正如青山农场负责信息服务的董事莉萨·裴隆说的：想让低消费家庭增加支出吗？你没有多少点子可琢磨的。相比之下，一些业内观察家指出，很多零售商家的忠诚计划之所以失败，一个重要原因就是既要追求消费大户，又难以割舍大众市场。现在被众多企业所重视的顾客忠诚计划固然是好事，但它在执行中就怕没有重点。由于企业资源的有限性，如果目标不专注，计划很可能收不到好的效果。

第六讲　顾客忠诚度战略建立和执行

很早之前，经济学家就提出了“20/80定律”，又称重大性原则，简单来说就是20%的客户贡献80%的利润。企业营销人员这才明白：原来主要利润仅仅掌握在一部分消费者手中，如果牢牢地抓住这部分

消费者，对于企业的利润增长和营销战略都具有非同寻常的意义，从此忠诚度战略诞生了。我们从顾客忠诚价值与内涵，忠诚度方案与对策几方面谈论顾客忠诚度战略建立和执行。

经测算，在营销中，开发一个新客户的营销成本，会比维系一个老客户的成本要高出5到10倍，而维系一位老客户所能给企业带来的价值，比开发一个新客户的价值要大很多。所以，一般来说，企业提高了客户对自己的忠诚度，也就等于增强了自己的获利能力。因此，忠诚的顾客群对企业来说有至关重要的作用，它决定企业的生和死。

所以，顾客的忠诚是具有巨大价值的，从经济角度看，忠诚的价值主要有以下几点：

（1）顾客数量贡献：指保持忠诚顾客对企业的顾客存量增长的作用。

（2）顾客人均利润率：在大多数行业里，顾客的购买量会随时间而逐渐增加，企业的利润与顾客保留的时间成正比。

顾客忠诚是服务企业的核心性的衡量标准，显示了企业在为满足顾客需求，为顾客创造价值的程度。顾客忠诚在企业经营体系中的每一领域的作用都至关重要，它是企业成功的关键。顾客忠诚可以包括以下三方面内容。

（1）行为忠诚：指顾客表现出来的重复购买行为。

（2）意识忠诚：指顾客在未来可能购买。

（3）情感忠诚：指顾客对企业及其产品的态度，其中包括顾客向其周围人宣传企业的产品的热情。

从品牌忠诚营销的角度看，把东西卖出去并不是营销的最终目标，而是与顾客建立持久和有益的品牌发展的开始。根据哈佛大

学“忠诚营销民意测验”，参加忠诚方案的能使顾客的消费额增加三成，而且对品牌的忠诚度会保持很多年乃至一辈子。

事实上，我们把成功的忠诚方案的特征概括为：有合理的回报方案回报给公司的强势顾客，有效的沟通计划来吸引顾客参与，有清晰的方案鼓励顾客加大消费。

忠诚度的建立，需要选用适当的对策使忠诚度得以建立和实现，常用的对策有以下几方面：

1．良好的产品和服务

巩固忠诚的关键是产品和服务的品质，这些是顾客作为选择商家的重要根据；价格才是顾客保持忠诚度的第二因素。价格是竞争的工具，不能作为赢得顾客忠诚度的第一工具。这里所说的价格竞争，是指企业的目标应该是选择在成本方面与竞争者一较高低，而非仅是采用低价和折扣的方式去竞争。

2．良好的企业和品牌形象

企业的产品生产和服务传递，一般都是通过员工实施和完成的。所以，企业提高员工的工作绩效水平为核心的企业人力资源的开发与管理，也应成为企业管理者的一种修养。

3．高效的员工队伍

它们是吸引顾客及赢得顾客忠诚的无形资产，通过广告及高品质的产品和服务创造的顾客忠诚会远远超过产品或服务本身的有形价值。

德士高超市连锁集团于1995年开始实施的忠诚计划——“积分卡”，帮助公司成为了英国最大的连锁超市集团。在英国，有超过三成的家庭加入了“积分卡”，注册会员达到了1500多万。据观察，有

400万家庭每隔三个月就会查看一次他们的“积分卡”积分，可以想象，顾客对德士高超市的信赖程度。积分到了一定的额度，顾客会冲到超市，像过圣诞节一样的疯狂采购一番。

积分促销不是德士高的首创，为什么德士高超市因此会有这样多的忠诚客户呢？原来，这都归功于它独特的“顾客忠诚度绝招”。

德士高的营销人员看到，有些超市的确有积分促销，但他们的积分计划章程非常繁琐、积分规则很复杂，消费者往往是花很长时间也不明白具体积分方法。还有很多超市推出的忠诚计划奖励非常不实惠，有的还玩弄文字游戏，让奖金数额看上去很高，但是兑换却很难。时间长了，顾客就丧失了对这些企业的忠诚度。

德士高之前的积分规则也让消费者根本不清楚自己的积分状态，也不热衷于累计和兑换。因此，后来，德士高看到这种弊端，从而修改了积分规则，让积分规则十分简单易懂。顾客一看就知道，他们可以在德士高消费的数额中得到1％的奖励，隔一段时间，德士高就会将他们累计到的奖金换成“消费代金券”邮寄到消费者家中，而且没有任何门槛。邮寄的“消费代金券”不仅成了德士高的广告，还因此吸引了很多家庭的兴趣，据德士高的统计，积分卡推出的半年，在没有任何广告宣传情况下，顾客的回头率在百分之三十。

德士高将超市对顾客经常购买的商品进行分类，一共分为50种类别，他们将每种类别和消费者的一种生活习惯和家庭特点相对应，如“奶粉等类别”代表年轻父母，“水果类别”代表健康的生活习惯。这类似于书店按照图书内容进行分类。然后通过收银员扫描每个顾客购买的商品得到大量的统计数据。系统运行半年后，德士高根据数据库细分出了十几个“利基俱乐部”，比如单身男人的“啤酒俱乐部”、年轻母亲的“妈咪俱乐部”等。营销人员为“分类俱乐部”制作了不同版本的“杂志”，以这些人为阅读对象，刊登最吸引他们的促销信息和顾客关注的话题。

德士高拥有1000万会员的俱乐部，日常管理和营销沟通非常庞大，因此，德士高拥有一套有效控制成本的方法。首先，德士高从来不使用大众媒介来推广“积分卡”。因为他们认为，很多消费者定期收到一些大公司的沟通信件，让他们有抬高了社会地位的感觉。

德士高的“积分卡”被很多美国商业媒体评价为“最善于使用顾客数据库的忠诚计划”和“最健康、最有价值的忠诚计划”。它的成功是实行有效的顾客忠诚战略的结果。Clive在评价德士高时说：“我敢说，德士高拥有英国最好、最准确的消费者数据库，我们知道有多少英国家庭每个星期花12英镑买水果，知道哪个家庭喜欢香蕉，哪个家庭爱吃菠萝。”

德士高首先做到了从顾客角度考虑问题，比如简化了积分规则，根据消费者的生活习惯和家庭特征划分他们应归属的俱乐部，定期为顾客制作“杂志”等。

在德士高的成本控制方法中，给顾客寄信这个最传统的办法其实是一举两得的妙计。它既可以大大节省在媒体上的宣传开支，又做到了与顾客更近一步地沟通。因为在英国这个有限的市场里，德士高的市场目标不可能是赢得更多的消费者，而是怎样增加单个消费者的价值，所以直接和消费者建立联系，既便宜又有效。

第十章
听大卫·尤费教授讲"体验营销"

大卫·尤费教授简介



大卫·尤费现任哈佛商学院马思与道瑞丝斯塔尔教席国际工商管理教授，哈佛青年总裁培训部主任，英特尔公司首席独立董事及执委会主席，嘉信理财和Spotfire公司董事，以及美国国家经济研究局理事，并在30多个国家讲授管理课程及提供咨询，其研究和咨询专注于竞争战略、技术管理和国际竞争战略。其哈佛商学院执教生涯始于1981年，1997～2002年间任哈佛商学院战略管理系主任，1999～2002年间任高阶管理课程部主任，并教授战略与技术管理课程，这是MBA二年级的一门热门课程。

课程主题导读

体验营销是20世纪末出现在美国的一种新型营销活动。1998年美国人派恩和吉尔摩在《哈佛商业评论》上发表的《欢迎体验经济到来》一文中首次提出了体验营销的概念。此后，体验营销开始引起人们的关注并迅速传播开来。在大卫看来，体验营销就是企业以满足消费者的体验需求为目标，以服务产品为舞台，以有形产品为载体，生产经营高质量体验产品的一切活动。随着“体验”变成可以销售的商品，“体验消费”旋风开始席卷全球产业，继“服务经济”之后，“体验经济”已大行其道。

在大卫教授看来，在体验营销中，消费者“反客为主”，能成为尽情表演的“演员”，直接参与体验价值的创造，成为营销活动的主体。在体验营销中，企业与消费者通过信息和情感交流，达到行为的相互配合、相互促进，形成良性的双向互动关系。体验营销十分重视对消费者的情感投入，通过情感交流，增进彼此情谊，满足消费者的情感需求。这是体验营销的显著特点。体验营销特别强调个性化，以各具特色的产品满足消费者的个性化需求。

第一讲　营销中一定要了解体验价值

体验营销的概念首先在《哈佛商业评论》中提出的，含义是企业借助产品、服务等载体向顾客提供体验，体验是价值的载体，是一种新的经济提供物。它产生于顾客价值，反过来又作用于顾客价值，这些体验带给顾客的价值——体验价值便成为顾客价值的一个新的构成要素。这就是我致力研究的一个课题。

企业进行营销活动的基础是顾客价值，顾客价值决定营销者选择什么样的营销方式和营销策略。换位思考是顾客价值理论的核心与本

质，这不难理解，就是企业站在顾客的角度去关注顾客对价值的接受，这种价值往往是由顾客决定的，公司控制不了。为什么？我告诉各位，在传统营销模式下，顾客价值等于人员价值、产品价值、服务价值和形象价值之和；而在体验营销模式下，顾客价值是人员价值、产品价值、形象价值、服务价值以及体验价值的总和。

在最初的营销理论中认为，产品质量、服务质量和价格因素构成顾客价值驱动因素。随着研究的深入，我们认识到品牌权益也是顾客价值驱动因素之一。随着时代的发展，特别是互联网的发展，我和我的同行在而后的研究又发现了一系列顾客价值驱动因素，比如信息、环保、关系、归属、组织提升等。所有的一切表明，体验已成为顾客价值最为一个驱动因素，并且其对价值的推动作用正在不断被放大。

顾客价值离不开顾客的体验，它是价值的最好表现。企业通过体验营销，可以让顾客在短时间内认识产品，让客户看到产品对自己的价值体现；其次，顾客能体验到消费过程中的那份满足，以及满足所带来的快感——对顾客来说，这是意外的价值收获。当顾客获得价值，就会产生购买欲望，因此，这从某种程度让企业获得更多的利润，这时，体验营销的价值才真正得到检验——这就是体验营销传播价值的双重效益模式，它有助于企业对市场的变化做出迅速反应，从而建立和巩固持久的竞争优势。

去过星巴克咖啡店的人往往能体会到一种“星巴克感受”，这也是星巴克提供给顾客的体验价值。

1971年美国星巴克咖啡公司成立，第一家星巴克咖啡屋开设于西雅图的Pike　Place市场，时隔半个世纪，现在已成为世界著名咖啡连锁品牌。

据说，一段时间星巴克投资回报超过了沃尔玛、通用电气、百事可乐、可口可乐、微软和IBM公司的回报总和。究竟是什么缔造了这

个辉煌的咖啡王国——星巴克呢？我们给出的答案就两个字：体验！

星巴克一直在为顾客增加体验价值而努力，以最大的力量让顾客达到最大满意。星巴克提供企业宣传资料，介绍咖啡的调制方法和各种时髦的喝法，介绍星巴克的历史以及在世界各地知名的咖啡豆。

星巴克的价值主张是：出售的不是咖啡，更不是口味独特的饮料，而是人们对咖啡的独特体验，对饮品的重新定义。星巴克独特魅力就在于此。

那么，成功的星巴克如何实现自己的体验价值呢？我概括一下主要有以下几点：

1．一流品质的体验

星巴克为满足不同顾客的需要，调制出各色口味的咖啡。“女神天韵口味”充满甜酸果味，“纳瑞诺咖啡”醇度饱满、口感厚重，“维罗娜咖啡”香味诱人。

星巴克的咖啡豆往往是来自世界主要咖啡产地的极品，在西雅图烘焙。为了人们品尝到一流的纯正的咖啡，星巴克对产品的质量要求达到了精益求精的地步。

2．热情服务的体验

人们称星巴克的员工为“快乐的咖啡调制师”，因为星巴克要求每个员工都掌握咖啡知识及制作饮料的方法。除提供优质周到的服务外，星巴克还向顾客详细介绍调制咖啡的方法与知识。他们用这样的方式实现了员工与顾客的良好互动，使顾客在品尝咖啡的同时还享受一份温馨。

星巴克杯子、杯垫等小礼品都是很精致的，它们能让顾客爱不释手，甚至有一群星巴克迷专门对其钟爱珍藏。

3．特色环境的体验

星巴克的每个门店都布置得优雅独特，环境让人流连忘返。造型雅致的桌椅、轻柔的音乐、考究的咖啡器皿，这一切都能让顾客感受到典雅悠闲的氛围。可以说，星巴克将自己的咖啡店打造成了工作家庭之外的第三空间，使人们可以暂时摆脱繁忙的工作而得到精神和情感的补偿。

4．神秘感觉的体验

“星巴克”这个店名的来历有着浪漫的传说。当年在西雅图，咖啡屋的老板为了这个店名，他翻遍了西雅图的历史，最终选择了一座老矿区的名字，后来经推敲定为“星巴克”。可以说，星巴克这个名字具有神话的浪漫，这些都让星巴克充满了神秘色彩。这种体验更让人对星巴克着迷。它为你创造了让心灵安逸的“第三空间”，让你享受生活惬意——这就是星巴克的独特魅力。从营销的角度来看，它以“体验式营销”的方式带领消费者体验星巴克所塑造的文化，实现顾客和企业的体验价值。

星巴克的整体设计从视觉、听觉、触觉、味觉和嗅觉出发，力图给顾客带来一种放松感觉。让你不由自主地靠近。可以说，星巴克从每一个细微之处为顾客提供体验之旅，让顾客实现了体验价值，同时也为企业带来了丰厚的利润。

第二讲　界定体验营销的主体

一般来说，营销主体一直是企业，顾客只承担客体角色，而在体验营销中，企业与顾客之间的角色发生了换位：顾客成为体验营销的主体。这意味着体验经济对顾客的依赖程度进一步增强。

体验营销下，企业将体验提供给顾客，而顾客必须直接参与才能

得到这种体验。这种直接参与性使顾客成为体验的主体，直接获得体验，而企业只是做一些辅助性、服务性的工作。

在体验营销活动中，企业为顾客提供体验场所、产品和服务，其中的目的只有一个，那就是让顾客参与其中并产生体验，同时，企业不仅要肩负组织与服务的任务，还要与顾客一起参与到体验活动中，与顾客产生互动。最大程度增加顾客获得的体验价值。

企业与顾客的这种互动，让两者融合在体验过程中，但这个还没有结束，在体验结束后，互动可能还会继续下去。顾客会就此对企业产生了依赖关系，换一种说法就是他们建立了长期的利益关系，如企业获得了忠诚顾客等。在这些情况下，互动将还会继续，忠诚度也随之加强。

因此，企业在策划、开展体验营销活动时，一定要全力设计好产生体验的环境或事件，要考虑到体验的过程和后续，这是体验赖以成功的根本；另外，顾客在体验时，企业要全力搞好服务，并将服务体验化——让顾客在企业的服务中产生巨大的体验价值。

在体验营销中，使顾客产生体验是整个体验过程的关键，可以独立完成。因为企业提供产品和服务的目的是使顾客产生体验，成为体验的主人，对于企业的大小，经营的好坏，在很大程度上取决于顾客参与和体验的程度，这也是企业获得体验价值的方法。

在体验营销活动中，顾客对企业提供的产品与服务的满意程度可以通过顾客体验满意值来衡量。顾客体验满意值取决于体验结果与体验期望的差值。体验结果取决于体验产品、体验价格、体验广告、地点限制等；而体验期望则取决于客户自身的发展性需要和缺失性需要。

当体验结果大于或等于顾客的体验期望时，消费者会产生充足的满意感，最终对企业达到高度忠诚，主要表现在重复消费上；当体验

结果小于体验期望时，消费者产生不满意感，就谈不上建立良好的忠诚度。但是，如果消费者的不满意是自己造成的，就会忽略此次不满，而如果消费者的不满意是企业方面因素造成的，就会导致其终止体验消费，有些人会就此给公司提出意见。此外，体验的满意与否也会对新体验期望产生影响。

企业在开展体验营销活动时，一定要结合自身的战略规划有选择性地确定体验营销的主体，即选择哪些顾客参与体验。这样才会获得良好的效果。

一般来说，顾客体验离不开产品或环境，顾客体验的形式是多样的。可口可乐有个经典的案例，它将顾客体验与广告营销结合起来。

2000年12月12日，“我秀我快乐——可口可乐广告你作主”新闻发布会在华盛顿隆重举行，由消费者创意广告剧本，并公开投票表决可口可乐巨星广告片的活动，也由此全面展开。

在全球市场开展完全由消费者决定电视广告制作，可口可乐公司还是第一次，让消费者全程参与品牌建设的活动，从而改变了由企业品牌与广告公司控制品牌体验的传统模式，对广告行业来说也没有这种先例。我在看到这个案例后觉得，这体现出可口可乐在营销方面力求创新品牌体验意识，也是在网络时代如何运用媒体开展体验营销的一个尝试。

为提高活动中顾客的参与性，除广告主题和主角外，可口可乐对顾客的广告创意的内容和风格不加任何限制，消费者完全可以按照自己的创意进行设计。

为激发更多人参与进来，可口可乐在活动官方网站设置了“创意空间”，里面放置了一些成功的可口可乐广告作为范例，让参与者学习如何进行广告创意概念，如何将文字与画面表达的配合，如何进行广告实拍、剪辑至完成作品的全过程，帮助参与者进行创作。

在之前的营销活动中，可口可乐主要依靠传统媒体担当传播主渠道，这次可口可乐打破了这种方式，选择网络作为整个活动的惟一平台。

为此，可口可乐为活动专门打造了官方网站，让网站集创造性、竞赛性和互动性于一身。消费者登录网站并撰写广告，还会有机会赢取一万美元大奖，总冠军及15位入围作品的创作人将最终获邀出席规模盛大的广告首播会。可口可乐还特别邀请在网络上非常走红的组合，制作了一个短片，对此次活动进行了颠覆传统的演绎。

时尚炫酷的可口可乐品牌，自由的参与，丰厚的奖金，当这些元素以前所未有的方式组合在一起时，必然激发很多人的创造力和突破渴望的力量，鼓励他们寻找更独特、更富于创意的生活方式。

此次活动的最大目标，就是希望通过活动将顾客的创意聚在一起。当时，日平均页面浏览量更是超过了7.19亿人次，这次营销活动聚拢了超越任何一次活动的人气。

可口可乐开展的“我秀我快乐——可口可乐广告你作主”活动，其突破创意、打破传统理念的做法，迈出了创意广告的第一步，展示给消费者一条破天荒的创意新概念。

可口可乐的主旨是通过这个活动鼓励人们利用可口可乐的资源，激发起他们的创意潜能，这将给顾客的参与、创新等观念带来促进，再次彰显了可口可乐一直推行的激发创意的市场策略。

相对以往的线下推广和网络活动而言，可口可乐的活动的创新手法更能激发消费者与品牌的主动沟通。可口可乐公司突破性地把电视广告剧本的创作权交到了消费者手中，开创了广告制作的先河，并提出了一个新的营销理念——“消费者参与品牌建设”。

敢于把营销策划的关键环节交给用户，是可口可乐尊重普通用户

的承诺和魅力。活动选择网络作为主要平台，也是基于年轻新一代思维方式和媒体接触行为的转变，迎合了网络时代“以用户为中心”新媒体观的潮流，在消费者与品牌之间找到了更合适的接触点。

第三讲　店铺体验要做的那些事

店铺体验策略是企业重要的体验营销策略和竞争手段，通过对店铺内外进行构思、设计，为消费者提供一种特殊的、美好的体验和感觉，从而吸引顾客光顾与消费，实现体验价值。店铺设计主要包括外观设计、内部环境设计、营业布局和商品配置、商品陈列等。

店铺外观设计要抓住这几个方面：店铺建筑外观、出入口、门面风格、招牌设计、橱窗等。可以说，一个店铺不仅是售货场所，还要具有良好的体验功能，而这种体验功能是持久的，所以，在设计店铺的时候，不同的部分有不同的设计要求：

1．建筑外观：你是什么样的企业，就应该使用什么样的建筑

一般来说，作为商铺的风格具有一定的区域性，建筑风格只能接受或选择，不具有设计和改造性。所以，选择一个具有行业特点、强烈的艺术性和时代感，突出企业形象，与周围的建筑物协调的建筑；造型及高度、装饰材料及色彩等要安全、实用、先进、新颖、独特。

2．招牌：招牌是商店的名字——这是后天设计的

招牌给顾客带来的一眼是短暂的，在这个短暂的瞬间一定要给顾客留下深刻的印象，这就要求商铺招牌的设计必须独具匠心。具体表象在，招牌的字体醒目突出，能见度高；字体与店铺的建筑风格相协调；材质、造型和色彩力求新颖艺术，不落俗套。

3．门面设计：门面有多种形式，有封闭型、半开放型和开放型

商家往往会根据自身建筑规模、商品档次、经营特点来选择门面设计的形式。

4．店铺的出入口：店铺的出入口的装修装饰，会显示出商店的品位和气势

所以，不要把出入口理解成一个简单的过道。虽然是顾客进出商店的必经通道，但也是最能吸引顾客注意力的地方。

5．橱窗设计：橱窗是对市场外的展示，是对外的一个窗口

设计构思新颖、主题鲜明、陈列艺术、装饰美观的橱窗设计，能吸引顾客走进你的店铺。

我将这5点作为店铺设计的五因素，它是让顾客体验的五个关键点。一个店铺要是能把握住这五个点，那么它就基本抓住了让顾客快乐体验的效果。

店铺装修完之后，另一件重要的事就是物品的摆放。这涉及到心理学和美学范畴。我敢肯定的是，一个能将商品摆放完美的店主，也一定对这两个方面有所涉猎。

我经常问这样一个问题，商品陈列的目的是什么？很多人第一回答是：为了客户挑选方便！其实，这不是商品摆放的主要目的，商品摆放，从顾客体验的角度说，是为了恰到好处地展示商品，突出宣传商品的特点，从而吸引顾客的注意，方便顾客挑选的确能增加商品销售出去的机会，但更能起到美化店容、展现商店经营风貌和特色。商品陈列的合理性标准是整洁丰满、艺术美观。

我已经不记得阿迪达斯在哪一年进入美国市场的，但是，我记得阿迪达斯的旗舰店进入休斯顿是在1983年，它位于最繁华的能源走廊——繁华商业中心，在随后的经营活动中，他们充分采用了体验营销这一先进方法。

阿迪达斯的旗舰店占地面积达800多平方米，分AB两个区，A区为男子区，B区女子区。该旗舰店经营体育用品的种类包括体育领域所有训练及专业用品。随后不久，该旗舰店的姊妹店——阿迪达斯的旗舰店A在休斯顿能源走廊另一个街区开业。面积达到700平方米，在短短的两个月内，阿迪达斯在休斯顿能源走廊打造两大旗舰店。

能源走廊两家旗舰店中，除展示的阿迪达斯系列主流产品，给顾客提供舒适的购物空间外，还专门设置了展示公司和品牌的发展历程及所倡导的文化。在其旗舰店内，有一面很大的广告墙，其设计体现着阿迪达斯的品牌格调。除了文化的展示区，还设置了与客人的互动专区，顾客可以通过在旗舰店的消费体验感受到该品牌传达的各种信息。

能源走廊的两家姊妹旗舰店，坐落在休斯顿最繁华的能源走廊商圈，占据了商业战场的最高点。其他地区的旗舰店也都坐落在繁华的商圈内，比如纽约第五大街的旗舰店。

从面积上来说，能源走廊的两家姊妹旗舰店，一家800平方米，一家700平方米，虽然不是能源走廊最大的店，但是其所在的特定位置决定其在面积上的比较优势；其他地区的旗舰店一般而言都是当地面积最大的。

阿迪达斯颇费心机，每家旗舰店的店面设计都渗透着通透、精巧等元素。在能源走廊旗舰店A中，把产品类别分为四大类，分别用不同的色彩进行划分。比如男子运动区和女子运动区采用蓝色的墙面，运动配件区则选择黄的的墙面，运动时尚区使用青色的墙面，高尔夫区则使用墨绿色的墙面，鞋区的背墙是由光带过渡的玻璃质地设计。

在商品展示上，由于阿迪达斯的产品种类很多，不可能每种商品都在旗舰店得以展示。阿迪达斯的决策者通过对主流顾客进行调查，了解其对体育用品的特定需求，选择一些能够满足这些需求的有代表

性的产品进行展示。

阿迪达斯要求员工对企业所拥有的一种主人翁的精神；要具备相关的产品知识，还要对时尚趋势、消费者心理有一定的把握；技巧层面主要包括一些销售技巧，处理顾客投诉的技巧等，其中包括一些赞美技巧、顾客心理学等。另外相对于其他终端，在员工培训上，阿迪达斯也对旗舰店投入了更多的精力。

阿迪达斯的旗舰店是具有双重功能：一是承担着终端零售的职责，再一个是展示品牌形象内涵，体现企业文化的重任。在旗舰店中，从店面装潢到员工素质每个细节都渗透着阿迪达斯的公司精神，从消费者进门到出门，各个接触点都展示着阿迪达斯文化，使消费者可以通过旗舰店这个窗口近距离接触阿迪达斯，更深入了解阿迪达斯品牌所倡导的文化，感受品牌的影响力。旗舰店是销售厅更是展示厅，是卖场也是宣传地。所以，我们在做店铺的时候，一定要注意强化店铺的这两个功能。

第四讲　我的顾客体验期望管理

在当下，人们对商品的心理需求越来越高。研究发现，顾客对产品的需求，不单单停留在实用、质量这些元素上，而是根据自己的生活理念和消费需求，与企业一起开发能与自己产生“情感共鸣”的商品，以此来体现自己独特的个性，彰显自己与众不同的消费体验，从而获得成就感和满足感。所以我一直再说，十年前我就警告一些企业营销主导者，消费者的单一需求逐渐向多元需求过渡，企业要有这样的预见性，修正、改进体验营销的模式，从而实现顾客满意与忠诚这一体验营销追求的最终目标。要达到这一目标，必须对顾客体验期望进行合理的管理。通过管理来实现自己的营销目标。

营销人员在实现顾客体验期望管理的时候，应该充分了解以下几个问题：

1．什么是顾客体验期望

顾客体验期望是顾客对企业应当提供的体验的预期，它是由顾客自己定义的。直白地说，是顾客对体验期望的猜测。因此，顾客期望也是顾客的要求和愿望，即他们对一个体验提供者将会提供的体验的预测，更是顾客产生购买欲望的滋生点。可以说，顾客体验期望存在于每一次体验中，具有普遍性。

顾客在体验时，会通过各种渠道获得信息，按照自己的标准进行比较、鉴别，让体验形成一种“标准”，进而对企业及其提供的体验形成主观期望，再决定是否购买。

2．顾客体验期望的层次有哪些

如果将顾客体验期望进行细节划分，我们可以将其分为三个层次：基本型期望、期望型期望和兴奋型期望，顾客获得的期望层次不同，其效果也是不一样的，具体表现在：

（1）基本型期望：企业一般发现不了顾客的这种期望，它发生在顾客体验之前，这是看不见的，是隐性的，顾客在心理认为这类产品或服务是企业理应提供的，一般不是提前明确表达。得到后不会感到特别满意，没有得到会很不满意。

（2）期望型期望：顾客明确知道自己需要什么，并能表达、想象出来，认为企业能够满足他们的期望。得不到会非常失望，得到会感到满意。

（3）兴奋型期望：顾客隐约希望得到这些产品或服务，但却说不清楚具体需要什么。没有得到，不会感到不满意，一旦得到就非常满意。企业会感觉到顾客的满意，直接的表现就是顾客购买商品。

3．顾客体验期望的形成与影响因素有哪些

顾客能够得到的、所有有关企业及其产品或服务的信息，顾客期望也就随之变为现实。影响顾客获得体验期望的因素有这些：主要的是过去对服务的体验；企业传递的信息等亲朋好友、同学、同事等处得到的信息；从竞争者那里得到的信息；新闻报道、消费者协会等机构宣传的信息；同类产品的对比体验；网络的公众评价等。各种信息源对顾客期望的影响程度不同。

4．顾客体验期望管理的阶段有哪几个

合理、高效的顾客期望管理有助于实现企业的最终目标——增强顾客的满意度和忠诚度，具体表现在：

体验之前——客观承诺锁定顾客期望：企业将外部营销与促销，内部服务能力与资源有机结合，使承诺顺利实现。

体验阶段——全方位满足顾客期望：实施有效的期望管理有助于改变顾客不合理的期望以达到顾客满意。

体验之后——及时建立信息反馈系统：企业应及时获得顾客的信息反馈，总结出产品或服务有待改善之处。

下面，让我用案例来说明如何实现顾客满意与忠诚这一体验营销追求的最终目标。

沃尔玛是世界上最大的商业零售企业，创建于20世纪60年代，成长于70～80年代，1990年成为美国第一大零售商。近年来连续位居全球商业企业榜首。沃尔玛的成功，其经营之道非常关键。

“沃尔玛中国”网站上有句话：“正如第一家店那样，今天的沃尔玛依然为三项基本信仰所推动”，即“尊重个人”、“服务顾客”和“追求卓越”。这些简单、普通的话语早已渗透到沃尔玛员工日常工作的方方面面。沃尔玛的成功是基于这样一种坚强的信念：让每一个员工实现个人的价值。沃尔玛实行“门户开放”政策，任何员工都可以直接向任

何一级经理提出改进公司的建议，如果建议采纳，将会得到奖励。他们通过培训、表扬及建设性的反馈意见帮助新的员工认识、发掘自己的潜能。

在物质待遇上，沃尔玛为全职员工和兼职员工均提供医疗保障；兼职员工与全职员工一样，也能享受诸如激励奖金、购买股票、购物折扣、带薪休假及24小时免费职业咨询热线等服务；无论员工是否有过个人捐赠，都有资格获得公司的利润分享捐赠。在职位晋升上，以业绩和实干为标准，从创始人山姆·沃尔顿开始，公司的2/3的经理都是从小时工干起的。

走进任何一家沃尔玛商店都会看到这样一条标语："1.顾客永远是对的；2.顾客如果有错误，请参看第一条。"

山姆·沃尔顿对此这样解释："所有同事都是在为购买我们商品的顾客工作。事实上，顾客能够解雇我们公司的每一个人。他们只需到其他地方去花钱，就可做到这一点。衡量我们成功与否的重要标准就是看我们让顾客——'我们的老板'满意的程度。"沃尔玛"大众阶层"的市场定位是从顾客出发的："天天平价"、"薄利多销"是为了让顾客能买到质优价廉的商品；"一站式服务"是指尽量提供齐全的商品，为顾客节约时间；"直接采购，统一配送"既为顾客保证了商品的质量，又可以为顾客节约开支；"保证满意"的退货政策，使顾客能在沃尔玛放心购物；"仓储式会员制"有助于让利于顾客；"三米微笑原则"是指员工要问候所见到的每一位顾客。

公司以沃尔玛的每个字母开头编了一套口号，内容是鼓励员工时刻争取第一。"日落原则"植根于"追求卓越"理念的一项基本内容，即要求员工有一种急切意识，对顾客当天提出的问题必须在当天予以答复。星期天，沃尔玛阿肯色州一家连锁店的店员吉夫正在家里休息，突然接到电话，一位糖尿病患者不小心把他购买的胰岛素扔进垃圾箱里了，糖尿病人离不开胰岛素，吉夫立即赶回商店，打开药方，将药

给病人送去。这正是沃尔玛“日落原则”的生动体现。

我认为，“尊重个人”、“服务顾客”和“追求卓越”这三项基本信仰构成了沃尔玛独特的经营理念、企业文化和核心竞争力，正是对它们的紧紧把握，才迎来沃尔玛今天的经营业绩，成为美国第一大零售商，位居全球商业企业榜首。

美国商界有句名言：“零售业惟一的差别在于对待顾客的方式。”沃尔玛这种顾客至上、服务顾客、超越顾客期望的理念和做法无疑是其成为世界零售业龙头老大的比较优势。

第五讲　营造最好的体验营销气氛

体验营销气氛也是一种营销工具，通过对体验现场空间的组织来创造一种作用于消费者的影响力。从体验提供者的角度看，体验现场气氛强调营销人员通过创造性的设计购物环境，使消费者产生一种情感、心理上的愉悦，提高顾客购物的可能性。而对顾客来说，体验现场气氛就是顾客觉察到的、购物场所的环境或空间质量。色调、灯光、空间设计及装饰格调，甚至气味，都会对体验营销气氛产生影响，这些元素如果运用得当，就会给顾客带来莫大的体验享受。

哈佛大学的一个心理学家研究发现，灯光设计合适，不仅可以渲染体验产品的气氛，增强陈列效果，还可以吸引消费者的注意力，激发购买情趣并提高营销人员的工作效率。不同的色光对人的视觉刺激强度不同，会引起不同的心理活动，从而导致情绪的变化。如：

暖色：营造温暖、热情、亲近的感觉。比如红色、橙色、黄色。

冷色：创造雅致、洁净的气氛，适用于光线比较暗淡的走廊和休息室。比如蓝色、绿色、紫色。

泥土类色调：为周围的环境传播温暖、热情的气氛。比如棕色、

金黄色。

另外，音响的合理使用可以为消费者创造轻松、愉快的购物氛围，解除消费者和营销人员的疲劳感，使顾客在乐曲欣赏中体验产品与服务，产生强烈的购买欲望。

第三，根据体验场所的环境，人为地制造一些怡人的香味，可以对消费者嗅觉产生美好的刺激，创造良好的体验氛围，使顾客精神爽快、心情舒畅，从而刺激他们的购买欲望。

纽约曼哈顿繁华的第57大街上有一家纽约耐克城，耐克城建筑设计灵感来自漂流瓶中的船：建筑师建造了一座楼中之楼，外楼的设计也独具一格：在帕拉蒂奥式窗户上的山墙上铭刻着“勇敢、守信、团结、诚实”。这是设计师在街区外一所学校的旧体育馆获得的灵感，设计的本身就暗含着体验的设计。

耐克城里面有一个展示中枢，极富未来感的，里面展示着众多商品，这个中枢暗喻耐克是世界运动创新的代表。纽约耐克城室内设计的特点还在于大量的参与性展示，人们去那里正是为了感受这种独特而引人入胜的购物经历。对很多顾客来说，购物并不是最重要的，但也许就在他认为不重要时，已在不经意间作出了购物决定，掏出了自己的钱包。在耐克城中，与展示空间相比，用于置放商品的空间显得微乎其微。设计师们冒很大的风险设计了一些可参与性展示，以使顾客得到快乐。例如，四层的一个展示耐克空气技术的精彩场景，以及五层挂着的普通拳击吊袋，要用手指把一个个塑料空气袋捅瘪或猛击拳击吊袋来购物。在耐克城的中庭还设置了一块大屏幕，随时放映一些有关运动的纪录短片，吸引大量观众。

在耐克城，购物发票被放在印有耐克城形象的小信封里。在其环境设计中，设计师非常注重细节：水磨石地面上绘有详细的纽约马拉松路线图，运动鞋踩在地板上会发出奇怪的声音，耳边不时会传来网

球拍拍打网球的回声……纽约耐克城还成功运用了多媒体、三维广告相结合的形式，当顾客在店内转悠时，一些商品会出其不意地在旁边动起来，顾客在惊奇与兴奋之余，会立刻明白过来，原来这也是设计师的杰作。

纽约曼哈顿的迪塞尔商场是其分布在五个不同国家的十座超级商场之一，每座迪塞尔商场都有其独特的个性。所有商场的室内设计都有一个基本主题，即成为时尚的引导者，其室内气氛表达的是“迪塞尔生活方式”……一种全新的、令人精神振奋的感觉。纽约的迪塞尔商场是一个倒置的、并不过分装饰的环境。一个奇特的空间：在10000平方英尺的空间中，三层楼面面积是二层的四倍。踏上外形滑稽的自动电梯登上夹层，在那里，顾客可以与全职DJ师在播放流行音乐时聊天，也可以玩游戏，戴上耳机听音乐或躺在休息区舒适的沙发上阅读时尚杂志，当然，还可以购物。设计师富有想象的构思与机械设施完美地结合在一起，构成了一个充满幻想的空间。顶制混凝土和旋转着的洗衣机滚筒之类的电镀金属构件，点缀着芬兰著名设计师沙里宁设计的椅子以及芬兰著名的玛瑞曼科品牌布艺，这些都是20世纪60年代流行一时的时髦品。所有这一切，与电子游戏机一起赋予空间一种轻松的、娱乐室般的气氛。

位于美国纽约曼哈顿同一大街上的耐克城和迪塞尔专卖店，其室内空间设计都具有双重性，既可以容纳商品，又具有促销商品的作用。新颖美观的体验营销环境与优质产品相结合，使它们在市场竞争中脱颖而出。在相当短的时间内，耐克成为全球最著名的品牌之一，而迪塞尔作为一家新公司也获得了很高的知名度。

建造耐克城是更好地树立公司良好品牌形象的一种方法，它不仅是展示耐克公司品种繁多的新产品的场所，而且其本身就是一幅巨大广告牌。耐克公司提倡一种前卫的设计标准，该标准决定了纽约耐克城的建筑理念，耐克品牌在耐克城的每一个细节都得到了精心的设计。其以运动为主题的室内设计与目标消费者在“竞争”这一核心上产

生共鸣，适应运动爱好者热情向上的“生命步履”。像其他城市的耐克城一样，人们在这里也许只会购买T恤，不过对于购买者来说，这件T恤却有着特殊的意义，它是参观耐克城的证据——已成为当地的旅游胜地。

迪塞尔商场和纽约耐克城，尽管面积、布置与主题不同，但都体现了未来商业空间环境设计的新趋向。在这些复杂的组合体中，人们在空间场所中的亲身体验成为最基本的要素之一。

纽约耐克城和迪塞尔商场独特的、个性化的、完整的空间，使其成为令人着迷的场所。两座专卖店的成功验证了这样一个新的成功模式：即只有将最前卫的设计理念与最高超的市场策略结合起来，才有可能取得成功，而将品牌与室内设计相结合，并通过顾客的亲身体验表达出来，这无疑将成为未来商业空间中室内设计发展的新趋向。